



**TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARÁ
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO E AUDITORIA
COORDENADORIA DE AUDITORIA**

RELATÓRIO DE AUDITORIA

**PROCESSO DE GESTÃO DA EXECUÇÃO DO
PLANO ESTRATÉGICO, COM ENFOQUE
NOS INDICADORES ESTRATÉGICOS**

Dezembro/2019



Preâmbulo

Processo: 0011328-23.2019.6.14.8000.

Ato originário: Plano Anual de Auditoria 2019.

Objetivo: Avaliar o processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos.

Período abrangido pela auditoria: Setembro a Dezembro de 2019.

Período de realização da auditoria: Planejamento - de 09/09 a 23/10; Execução - de 24/10 a 21/11 e Relatório - de 22/11 a 19/12.

Unidades Auditadas: Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG), em caráter primário, e, de forma secundária, para atender ao escopo de auditoria definido pelo TSE, Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), Secretaria de Orçamento, Finanças e Contabilidade (SOFC), Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), Escola Judiciária Eleitoral (EJE), Núcleo Socioambiental (NSA) e Comissão Coordenadora de Atendimento Itinerante (CCAI).

Equipe de Auditoria: Edinaldo Nogueira Rodrigues, Leonardo dos Santos Lage de Oliveira e Luciana Cristina Soares Felipe.

Coordenador de Auditoria: Samuel Solano Feitosa.

Secretário de Controle Interno e Auditoria: Rui Alberto Batista da Silva.



Resumo

As auditorias integradas da Justiça Eleitoral ganham relevância na medida em que avaliam, de forma padronizada e sistêmica, temas críticos e comuns a todos os Tribunais Eleitorais. Nesse sentido a Auditoria Integrada 2019 abordou tema sensível e de vital importância para o sucesso de qualquer organização: o processo de gestão da execução do Plano Estratégico.

O enfoque escolhido foi nos indicadores, especialmente para se aferir se estes são eficientes, eficazes e efetivos. Para tanto, considerando a metodologia de auditoria baseada em riscos, foram levantados os principais riscos inerentes ao objeto da auditoria.

A partir dos riscos identificados, foram planejados os testes de auditoria, a fim de verificar a existência e a efetividade dos controles associados àqueles riscos, de forma a mitigá-los e trazê-los a um nível aceitável ao apetite da organização.

Assim, ao todo foram evidenciados neste relatório 12 (doze) achados de auditoria, caracterizados conforme as normas técnicas aplicáveis ao processo de auditoria, com evidenciação do critério, situação encontrada, evidências, causas, consequências, comentários dos gestores, conclusão da equipe de auditoria e proposta de encaminhamento.



Lista de siglas

CCAI	Comissão Coordenadora do Atendimento Itinerante
COLOG	Coordenadoria de Logística de Eleições
COSIS	Coordenadoria de Sistemas
EJE	Escola Judiciária Eleitoral
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GPEG	Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão
GPWEB	Sistema GPWEB
NSA	Núcleo Socioambiental
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
PEJEPA 16-21	Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral do Pará Ciclo 2016 - 2021
RAE	Reunião de Avaliação da Estratégia
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SOFC	Secretaria de Orçamento, Finanças e Contabilidade
STD	Seção de Treinamento e Desenvolvimento
STI	Secretaria de Tecnologia da Informação
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCU	Tribunal de Contas da União
TRE/BA	Tribunal Regional Eleitoral da Bahia
TRE/CE	Tribunal Regional Eleitoral do Ceará
TRE/MA	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão
TSE	Tribunal Superior Eleitoral



Lista de figuras

Figura 1

Processo da auditoria baseada em riscos

Página 17



Lista de indicadores auditados

AGP1 - Índice de aderência ao PAC

AGO3 - Índice de aderência da execução ao planejamento orçamentário

FSPE3 - Índice de reconhecimento biométrico de eleitores no dia da votação

FSPE4 - Índice de execução do Plano Integrado de Eleições

GDC3 - Índice de Responsabilidade Socioambiental

GDC4 - Índice de acesso à justiça

GDC6 - Índice de participação nos projetos de cidadania

IGJ7¹ - Índice de maturidade em gestão estratégica

MIGT5 - Índice de atendimento a demandas por informatização de processos de trabalho

¹ Sigla alterada para AGI6, conforme informação contida em planilha elaborada pelo GPEG (Evento SEI nº 0896126).



Lista de unidades responsáveis pela medição dos indicadores auditados

- AGP1 (Índice de aderência ao PAC) - SGP
- AGO3 (Índice de aderência da execução ao planejamento orçamentário) - SOFC
- FSPE3 (Índice de reconhecimento biométrico de eleitores no dia da votação) - STI
- FSPE4 (Índice de execução do Plano Integrado de Eleições) - GPEG
- GDC3 (Índice de Responsabilidade Socioambiental) - NSA
- GDC4 (Índice de acesso à justiça) - CCAI
- GDC6 (Índice de participação nos projetos de cidadania) - EJE
- IGJ² (Índice de maturidade em gestão estratégica) - GPEG
- MIGT5 (Índice de atendimento a demandas por informatização de processos de trabalho) - STI

² Sigla alterada para AGI6, conforme informação contida em planilha elaborada pelo GPEG (Evento SEI nº 0896126).



SUMÁRIO

I.	INTRODUÇÃO	10
II.	VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO	11
III.	OBJETIVO DA AUDITORIA	11
IV.	ESCOPO	13
V.	CRITÉRIOS	15
VI.	METODOLOGIA ABR	16
VII.	ACHADOS DE AUDITORIA	17
	ACHADO 1 (A1): NÃO UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	17
	ACHADO 2 (A2): EXISTÊNCIA DE INCOMPATIBILIDADE ENTRE O OBJETIVO E A MÉTRICA DEFINIDA PARA MEDIÇÃO DE INDICADORES	23
	ACHADO 3 (A3): AUSÊNCIA DE DEFINIÇÃO DO RESPONSÁVEL PELO INDICADOR (DONO) NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
	ACHADO 4 (A4): INFORMAÇÃO GENÉRICA, NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, DAS FONTES NAS QUAIS SÃO OBTIDOS OS DADOS PARA MEDIÇÃO DOS INDICADORES	32
	ACHADO 5 (A5): INEXISTÊNCIA DE PROTEÇÃO CONTRA MANIPULAÇÃO DAS FONTES NAS QUAIS SÃO OBTIDOS OS DADOS PARA MEDIÇÃO DOS INDICADORES	38
	ACHADO 6 (A6): DESFAVORECIMENTO DA TEMPESTIVA TOMADA DE DECISÃO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO DECORRENTE DA PERIODICIDADE DEFINIDA PARA MEDIÇÃO DOS INDICADORES	45
	ACHADO 7 (A7): INEXISTÊNCIA DE PROCEDIMENTO FORMAL PARA CRIAÇÃO, ALTERAÇÃO E EXCLUSÃO DE INDICADORES	50



ACHADO 8 (A8): NÃO DIVULGAÇÃO ADEQUADA DOS RESULTADOS DAS MEDIÇÕES DOS INDICADORES _____	54
ACHADO 9 (A9): AUSÊNCIA DE COMPROVAÇÃO DE MEDIÇÃO DOS INDICADORES NA PERIODICIDADE ESTABELECIDADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO _____	58
ACHADO 10 (A10): AUSÊNCIA DE VALIDAÇÃO DOS DADOS APLICADOS NA MENSURAÇÃO DOS INDICADORES _____	64
ACHADO 11 (A11): NOS CASOS DOS INDICADORES QUE NÃO TIVERAM SUAS METAS ATINGIDAS, AUSÊNCIA DE ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO OU DE PROJETOS NO INTUITO DE OBTER MELHORES RESULTADOS EM MEDIÇÕES FUTURAS _____	69
ACHADO 12 (A12): DESATUALIZAÇÃO DO ATUAL PEJEP _____	77
VIII. ACHADO POSITIVO _____	83
IX. CONCLUSÃO _____	84
X. PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO _____	85
ANEXO I - QUADRO SINTÉTICO DOS ACHADOS DE AUDITORIA _____	94
ANEXO II - QUADRO SINTÉTICO DAS RECOMENDAÇÕES _____	95



I. INTRODUÇÃO

1. Com base na competência fixada no art. 11, §2º, da Lei nº 8.868/94, que confere ao TSE a prerrogativa de definir ações de controle em relação a objetivos gerais da Justiça Eleitoral, foi aprovada a Resolução TSE nº 23.500/2016, em razão da existência de processos críticos e a conveniência da adoção de procedimentos padronizados de auditoria, a fim de obter soluções mais eficazes no enfrentamento de questões comuns.

2. A resolução em referência, que é parte de projeto de fortalecimento da auditoria interna da Justiça Eleitoral, estabeleceu modelo de avaliação, denominado Auditoria Integrada, cuja execução é coordenada pela unidade de auditoria do TSE com o concurso dos segmentos de auditoria interna dos Tribunais Regionais. O objetivo desse modelo de auditoria é avaliar, de forma sistêmica, temas ou objetos de controle, visando identificar os desvios mais comuns e relevantes e propor, quando for o caso, aperfeiçoamento em sua gestão e na própria sistemática de controle.

3. O objeto definido pelo TSE para a Auditoria Integrada deste exercício foi o processo de gestão da execução do Plano Estratégico no âmbito da Justiça Eleitoral, com enfoque nos indicadores estratégicos. Para tanto, de acordo com a metodologia própria de auditoria integrada, foram utilizados procedimentos e papéis de trabalho padronizados por esse Tribunal, com vistas à avaliação dos controles internos adotados na gestão do objeto citado.

4. Cabe destacar a atuação consonante desta Secretaria, tendo em mira a previsão inserta no seu Plano Anual de Auditoria – PAA do exercício em curso, definindo, como uma de suas ações prioritárias, a participação da SAUDI nesta



auditoria integrada, em atenção ao cronograma estabelecido pelo TSE e às diretrizes fixadas no Documento de Orientação de Auditoria Integrada da Justiça Eleitoral (DOJE).

II. VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO

5. O objeto auditado consiste no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos, tema situado na esfera do desempenho estratégico da gestão.

6. No âmbito do TRE/PA, o planejamento estratégico vigente é o PEJEP A 16-21, aprovado através da Resolução TRE/PA nº 5.329/2015, que dispõe sobre o planejamento estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Pará e sobre o seu alinhamento à Estratégia Nacional do Poder Judiciário, estabelecida pela Resolução CNJ nº 198/2014.

III. OBJETIVO DA AUDITORIA

7. Avaliar o processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos, especialmente para verificar se os indicadores constantes no PEJEP A 16-21 são eficientes, eficazes e efetivos.

8. Para atingir o objetivo do trabalho, buscou-se responder às seguintes questões:

9. **Questões do grupo 1 – Relevância do indicador:**

- a) O indicador representa a situação que se pretende medir?
- b) A meta está subdimensionada ou superdimensionada?



c) O indicador é utilizado para tomada de decisão da Alta Administração?

d) Os benefícios alcançados com o indicador justificam o esforço para a medição?

10. Questões do grupo 2 – Processo de elaboração do indicador:

a) O indicador está alinhado ao objetivo estratégico?

b) O indicador possui forma relativa (taxa, índice ou coeficiente)?

c) A métrica fixada é adequada para avaliar o resultado pretendido?

d) Foram previstos o dono do indicador do indicador e o responsável pela sua medição?

e) Consta a fonte de dados para a obtenção do indicador?

f) Foi prevista a periodicidade da medição do indicador e essa é adequada?

11. Questões do grupo 3 – Monitoramento e avaliação do indicador:

a) O indicador é divulgado para as partes interessadas?

b) O indicador é mensurado na periodicidade prevista?

c) Os dados que compõem o indicador são confiáveis quanto à origem e são validados?

d) O indicador possui plano de ação/projeto a ele associado para alcance da meta?

e) Caso positiva a resposta ao item d, existe a necessidade de previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto associado ao alcance da meta?



f) Caso positiva a resposta ao item e, há previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto?

IV. ESCOPO

12. A extensão da avaliação da auditoria observou 3 (três) aspectos, a saber:

- a) etapas do processo;
- b) período de abrangência da análise;
- c) amostra.

13. No que tange às etapas do processo, esta auditoria focou seus esforços nas seguintes etapas do processo de gestão de indicadores estratégicos:

- a) Elaboração dos indicadores – Aspectos de formulação dos indicadores e aderência aos objetivos estratégicos;
- b) Monitoramento – Medição dos indicadores;
- c) Avaliação – Providências adotadas pela Administração com base na medição dos indicadores. Não será efetuada análise de mérito quanto aos planos de ação/projetos eventualmente desenvolvidos para o alcance das metas.

14. Quanto ao período de abrangência da análise, foram considerados os indicadores previstos no Plano Estratégico vigente, com suas respectivas atualizações. Para fins de monitoramentos e avaliações, foram consideradas as ações realizadas a partir de julho de 2018.



15. Para definir a quantidade de indicadores que seriam auditados, o Tribunal utilizou o seguinte cálculo de amostragem, definido pelo TSE:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p(1 - p)}$$

Onde:

n = tamanho da amostra que se quer calcular

N = tamanho do universo (total de indicadores do tribunal)

Z = desvio do valor médio que se aceita para alcançar o nível de confiança desejado

e = margem de erro tolerável

p = probabilidade de o evento ocorrer

16. Importante destacar que a amostra selecionada deveria compreender todas as perspectivas (sociedade, processos internos e recursos).

17. Através da utilização da fórmula de cálculo acima, foi definido o tamanho da amostra auditável, como forma de estabelecer a quantidade razoável de indicadores que serão submetidos a testes. A base para o cálculo foi o total de indicadores do PEJEPa e os referenciais de margem de erro e nível de confiança fixados no planejamento proposto pelo TSE.

18. A amostra auditável é composta de 9 (nove) indicadores, abrangendo todas as perspectivas definidas no planejamento estratégico (sociedade, processos internos e recursos), conforme detalhado na Lista de Indicadores Auditados e na Lista de unidades responsáveis pela medição dos indicadores auditados, páginas 6 e 7 deste relatório, respectivamente.



V. CRITÉRIOS

19. Os critérios utilizados como parâmetros para fundamentar as avaliações apresentadas neste trabalho foram os preceitos normativos, os entendimentos jurisprudenciais do TCU, além de documentos referenciais internacionalmente reconhecidos sobre a matéria, a seguir exemplificados:

- Resolução CNJ nº 198/2014, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.
- Resolução TRE/PA nº 5.329/2015, que dispõe sobre o planejamento estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Pará e sobre o seu alinhamento à Estratégia Nacional do Poder Judiciário, estabelecida pela Resolução CNJ nº 198/2014.
- Decisão Normativa TCU nº 172/2018, Anexo II (Conteúdos de Referência Para a definição do Escopo da Auditoria nas Contas das Unidades Prestadoras de Contas), Itens 2 e 3.
- Referencial Básico de Governança do TCU.
- Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para construção de indicadores, elaborado pelo GESPÚBLICA.
- Guia Metodológico Construindo e Gerenciando Indicadores, elaborado pelo STJ.
- Apostila Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional, elaborada pela ENAP.



- Plano de Comunicação da Estratégia do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.
- Planejamento Estratégico 2016-2021 do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia.
- Planejamento Estratégico 2015-2020 do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará.

VI. METODOLOGIA ABR³

20. Os trabalhos de auditoria foram fundamentados na aplicação de técnicas de *Risk Assessment*, Auditoria Baseada em Risco (ABR), direcionados aos processos de trabalho e à mitigação dos riscos relacionados à consecução das atividades administrativas do Tribunal.

21. Essa metodologia permite ao auditor testar os controles mais importantes ou focar nas áreas estratégicas, otimizando os recursos humanos e materiais disponíveis.

22. Especificamente em relação a este trabalho, considerando a ausência de processo formalmente instituído e a impossibilidade do mapeamento, no âmbito do TRE/PA foi utilizada a técnica de análise SWOT para a identificação dos riscos associados ao objeto da auditoria, momento em que foi imprescindível a participação dos gestores do processo auditado para o sucesso na identificação dos principais riscos.

³ Auditoria Baseada em Riscos (ABR) – IIA/TCU. Risco – é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos (COSO ERM).



Figura 1: Processo da auditoria baseada em riscos

VII. ACHADOS DE AUDITORIA

23. Seguindo o método de ABR, foram identificados os controles e os riscos, eventos que podem comprometer o alcance dos objetivos do processo de gestão da execução do Plano Estratégico. Nesse sentido, os achados representam o resultado dos testes de auditoria aplicados conforme programa de auditoria estabelecido pelo TSE e evidenciam fragilidades nos controles testados pela auditoria.

ACHADO 1 (A1): NÃO UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

24. **Situação encontrada:** Ao consultar as atas das Reuniões de Análise da Estratégia informadas pelo Gabinete de Planejamento Estratégia e Gestão (GPEG) como evidência, verificou-se que não consta registro de decisões da Alta Administração em decorrência dos indicadores estratégicos. Na verdade, o que se observou nas referidas atas foram decisões pertinentes a alteração nos indicadores (meta, periodicidade de medição) ou com vistas ao mero atingimento das metas. Tais decisões, embora impulsionem o atingimento das



metas estabelecidas, acabam por não produzir o impacto gerencial esperado. Para que de fato fortaleçam a missão institucional e contribuam para os objetivos estratégicos, faz-se necessário que o acompanhamento do planejamento estratégico sirva como subsídio para elaboração de, por exemplo, planos e programas mais robustos e consistentes.

25. Indicadores envolvidos: Todos os indicadores que compõem a amostra auditada.

26. Unidade responsável: GPEG.

27. Evidências:

- PEJEPAs 16-21, Ficha dos indicadores.
- Atas das Reuniões da Análise da Estratégia realizadas nos dias 16/08/2019 (Eventos SEI nº 0607630), 10/04/2019 (Eventos SEI nº 0752408), 02/07/2019 (Eventos SEI nº 0808581) e 26/08/2019 (Eventos SEI nº 0853663).

28. Situação Ideal/Critérios:

- Decisão Normativa TCU nº 172/2018⁴, Anexo II (Conteúdos de Referência Para a definição do Escopo da Auditoria nas Contas das Unidades Prestadoras de Contas), Item 2.

⁴ Item 2. Avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos da gestão, em especial quanto à eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos estabelecidos no PPA como de responsabilidade da UPC auditada, dos objetivos estabelecidos no plano estratégico, da execução física e financeira das ações da LOA vinculadas a programas temáticos, identificando as causas de insucessos no desempenho da gestão.



- Referencial Básico de Governança do TCU⁵, cap. 5.

29. Possíveis causas:

- A medição dos indicadores não ocorre na periodicidade desejada.
- A comunicação dos resultados não é realizada a tempo de tomada de decisões.
- O elevado número de indicadores consignados no planejamento estratégico, o que revela indício da existência de indicadores de natureza tática ou operacional, e não apenas de indicadores estratégicos. A respeito, registre-se que o quantitativo de indicadores do Tribunal é muito superior ao do TSE, bem como dos demais Tribunais Regionais Eleitorais.
- Cultura incipiente de avaliação de desempenho institucional em nível estratégico do Tribunal.
- Política de controle estratégico sobre os resultados alcançados no planejamento estratégico em estágio de aperfeiçoamento.

30. Efeitos/Consequência do Achado:

⁵ Mecanismo-Estratégia/Componente-Estratégia Organizacional/Prática E2.3 - Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização/Itens de controle:

E2.3.1 Diretrizes para monitoramento e avaliação da execução da estratégia estão definidas.

E2.3.2 A estratégia da organização está definida, contemplando objetivos, iniciativas, indicadores e metas de desempenho.

E2.3.3 A execução das iniciativas estratégicas é acompanhada.

E2.3.4 O desempenho da organização é avaliado com base nos indicadores e metas definidos.

E2.3.5 Ações de melhoria são adotadas quando o desempenho não é satisfatório ou sempre que necessário.

E2.3.6 A estratégia da organização é executada de acordo com os objetivos e as metas definidos.



- Baixo índice de efetividade na utilização do planejamento estratégico como instrumento de desenvolvimento organizacional.
- Adoção do planejamento estratégico destinada apenas ao cumprimento das normas vigentes, enquanto obrigação formal.
- Insuficiência de processos organizados que orientem a gestão para transformações estruturais, a partir da missão e dos objetivos estratégicos.
- Incipiência do processo de desenvolvimento organizacional capaz de formular políticas de médio e longo prazos.

31. Manifestação da unidade auditada sobre o achado:

- **GPEG** (Informação GPEG nº 74/2019, Evento SEI nº 0924563): *“Este Gabinete está de acordo com o achado relatado, haja vista que não tem se observado a utilização do resultado dos indicadores como subsídio para elaboração de, por exemplo, planos e programas mais robustos e consistentes que influenciem positivamente nos indicadores. Não obstante, entendemos que o responsável pelo achado não é este GPEG haja vista que, quanto à “possível causa 1”, temos que durante a RAE de 16/08/2018 (evento 0607630) já foi estabelecido que a medição dos indicadores deve ser mensal, fato este enfatizado na apresentação feita aos gestores pelo estatístico do TRE-TO e nos e-mails encaminhados às unidades. Logo, este gabinete não deu causa à não medição na periodicidade desejada, a qual inclusive, já foi devidamente reportada à Alta administração nas RAE’s de 02/07/2019 e 28/08/2019 e nos e-mails desta unidade, não é um fato que . No que se*



refere à “Possível causa 2”, há de se considerar que este Tribunal passou do controle de indicadores por planilhas elaboradas pelo GPEG e consolidadas para apresentação do resultado nas RAE’s para sistema informatizado alimentado diretamente pelas áreas responsáveis e com permissão para consulta a qualquer tempo do resultado atual dos indicadores, melhorando sobremaneira a comunicação destes e permitindo que na RAE sejam apresentados apenas aqueles indicadores deficitários. Além disso, anteriormente à RAE, ainda é encaminhado aos gestores e-mails com os indicadores deficitários para que estes se manifestem sobre as possíveis causas e apresentem soluções (ações, projetos, programas) para a melhoria dos resultados. Nesse sentido, entendemos que não há problemas na comunicação dos resultados, mas sim a não utilização destes pelos gestores, justamente em razão das possíveis causas 3 e 4. Sendo assim, sugerimos que as eventuais recomendações resultantes deste achado sejam voltadas a propiciar a melhoria da maturidade organizacional em gestão estratégica, a incentivar a apresentação de soluções para os indicadores deficitários e a fomentar a necessidade de atualização mensal do GPWeb, independente da periodicidade de aferição dos indicadores.”

32. Análise da Equipe de Auditoria sobre a manifestação da unidade:

A manifestação da unidade auditada corrobora o achado, motivo pelo qual apresentamos a proposta de encaminhamento a seguir.

33. Proposta de Encaminhamento apresentada no Relatório Preliminar:



- **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que dê início e coordene o processo de revisão dos indicadores estratégicos constantes no PEJEP A 16-21, a fim de verificar se estão diretamente relacionados ao cumprimento da estratégia, mantendo no PEJEP A exclusivamente aqueles que estão diretamente relacionados ao cumprimento da estratégia e sugerindo que a unidade dona do respectivo indicador avalie a necessidade ou conveniência de adotar os demais indicadores, se for o caso, para fins de planejamento tático ou operacional.

34. Manifestação da unidade auditada sobre a proposta de encaminhamento:

- **GPEG** (Informação GPEG nº 77/2019, Evento SEI nº 0931690): *“Cumprе ressaltar que este Regional tem caminhado progressivamente para o aumento da maturidade de sua gestão estratégica, com a utilização de ferramenta informatizada para monitoramento dos indicadores, regulamentação do processo de transição, instituição do plano de gestão e implementação da gestão por projetos, medidas que foram tornadas possíveis após a reestruturação do setor em forma de Gabinete composto por três núcleos, o que se aproxima mais da estrutura de Coordenadoria que detinha anteriormente. Além disso, sabedor da pertinência e relevâncias das oportunidades de melhoria indicadas no Relatório Preliminar, este GPEG fez constar no PG 19-20, os seguintes projetos que vão ao encontro das seguintes recomendações: Projeto: Regulamentar a gestão estratégica do TRE-PA (0004262-89.2019.6.14.8000). Escopo: Metodologia para monitoramento da*



estratégia; Metodologia para elaboração e realização da Reunião de Análise da Estratégia - RAE; Apresentação dos fluxogramas dos processos de monitoramento da estratégia, realização das RAEs, e da construção dos planejamentos estratégico, tático e do plano de gestão; e Garantia do alinhamento entre os planejamentos institucionais.”

35. Conclusão da Equipe de Auditoria: A manifestação da unidade auditada corrobora o achado de auditoria e a recomendação apresentada no Relatório Preliminar, razão pela qual a equipe de auditoria mantém a proposta de encaminhamento constante no item 33 deste Relatório.

ACHADO 2 (A2): EXISTÊNCIA DE INCOMPATIBILIDADE ENTRE O OBJETIVO E A MÉTRICA DEFINIDA PARA MEDIÇÃO DE INDICADORES

36. Situação encontrada: De acordo com a ficha constante no PEJEPa, o indicador GDC4 mede a progressão no número de atendimentos itinerantes realizados pelo TRE-PA, com o objetivo de avaliar se os serviços ofertados pela Justiça Eleitoral conseguem alcançar os lugares mais remotos do Estado e priorizar os atendimentos às populações indígenas, ribeirinhas e quilombolas. No entanto, a fórmula utilizada só mede o número total de atendimentos, sem considerar o local onde foi realizado o atendimento (se em área urbana ou rural, por exemplo) e qual a população beneficiada com as ações da Justiça Eleitoral.

37. Indicador envolvido: GDC4.

38. Unidade responsável: CCAI.

39. Evidências:

- PEJEPa 16-21, pág. 16.



- Resposta da unidade ao questionário elaborado pela equipe de auditoria (Evento SEI nº 0905088).
- GPWEB.

40. Situação Ideal/Critérios:

- Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para construção de indicadores⁶, elaborado pelo GESPÚBLICA, página 49.
- Decisão Normativa TCU nº 172/2018⁷, Anexo II (Conteúdos de Referência Para a definição do Escopo da Auditoria nas Contas das Unidades Prestadoras de Contas), Itens 2 e 3.

41. Possíveis causas:

- Falha na construção da métrica do indicador.
- Ausência de processo de revisão dos indicadores antes da formalização do planejamento estratégico.
- Deficiência na capacitação dos servidores para construção de indicadores.

⁶ A fórmula descreve como deve ser calculado o indicador, possibilitando clareza com as dimensões a serem avaliadas. A fórmula permite que o indicador seja: inteligível; interpretado uniformemente; compatibilizado com o processo de coleta de dados; específico quanto à interpretação dos resultados e apto em fornecer subsídios para o processo de tomada de decisão.

⁷ Item 2. Avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos da gestão, em especial quanto à eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos estabelecidos no PPA como de responsabilidade da UPC auditada, dos objetivos estabelecidos no plano estratégico, da execução física e financeira das ações da LOA vinculadas a programas temáticos, identificando as causas de insucessos no desempenho da gestão.



- Grau de maturidade em gestão estratégica em fase de aperfeiçoamento.

42. Efeitos/Consequência do Achado:

- O indicador, ao ser medido, espelha dados equivocados sobre o contexto que se pretende medir.
- Possibilidade de prejuízo ao processo decisório por parte dos gestores e da Alta Administração, em decorrência de medições que não permitem aferir o cumprimento da finalidade definida para o indicador.
- Potencial comprometimento do alcance dos resultados desejáveis para o macrodesafio Garantia dos Direitos de Cidadania, especificamente em área estratégica relacionada a processo finalístico do Tribunal.

43. Manifestação da unidade auditada sobre o achado:

- **CCAI** (Despacho CCAI nº 0920354/2019, Evento SEI nº 0920354):
“Com exceção das ações que ocorrem nos bairros mais carentes da Capital, que não são contabilizadas na medição, todas as demais ações itinerantes planejadas para o interior do Estado, são realizadas nas zonas rurais, ribeirinha, indígena ou de garimpo, como trata o objeto do PGP Plano Geral do Projeto 144 (ações itinerantes em 2019): ‘Beneficiar aos eleitores dos grandes centros e, principalmente, aqueles onde a carência é maior nas áreas rurais, indígenas, de garimpos e



ribeirinhas do interior do Estado, oferecendo os serviços da Justiça eleitoral a fim proporcionar facilidade de acesso à vida cidadã’.”

44. Análise da Equipe de Auditoria sobre a manifestação da unidade:

A manifestação da unidade auditada corrobora o achado, motivo pelo qual apresentamos as propostas de encaminhamento a seguir.

45. Proposta de Encaminhamento apresentada no Relatório Preliminar:

- **À Comissão Coordenadora do Atendimento Itinerante (CCAI)**, que revise a métrica de cálculo do indicador Índice de Acesso à Justiça (GDC4), para que sua fórmula considere somente os atendimentos realizados nos locais mais remotos (aqueles que estão distantes dos centros urbanos ou afastadas de locais habitados e que possuem difícil acesso), diferenciando área urbana da rural, ou quando realizados com prioridade às populações indígenas, ribeirinhas ou quilombolas, podendo utilizar como modelo de referência o Planejamento Estratégico do TRE/CE, que possui indicador semelhante.
- **À Diretoria Geral (DG)**, que avalie a oportunidade e conveniência de capacitar servidores visando ao aprimoramento da construção de indicadores.

46. Manifestação das unidades auditadas sobre a proposta de encaminhamento:



- **CCAI** (Despacho CCAI nº 0920354/2019, Evento SEI nº 0920354): *“Esta Comissão está ciente das propostas contidas no relatório preliminar, evento 0927865.”*
- **DG** (Despacho GPEG nº 0930051/2019, Evento SEI nº 0930051): *“1. Ciente dos trabalhos realizados, os quais resultaram no Relatório Preliminar acostado ao evento 0927865. 2. Nestes termos, considerando o período de vigência do atual planejamento estratégico e, deste modo, a inevitável necessidade de convergência de esforços para viabilizar o próximo planejamento, a recomendação disposta no item 68, alínea “c” do aludido relatório, evidencia, pois, se tratar de proposição oportuna. Assim, a verificação acerca da implementação da ação de capacitação sugerida poderá ser avaliada quando dos trabalhos de elaboração do Plano Anual de Capacitação 2020 ou 2021 (a depender do momento mais propício, considerando o início dos trabalhos de desenvolvimento do próximo planejamento estratégico institucional).”*

47. Conclusão da Equipe de Auditoria: A manifestação das unidades auditadas corrobora o achado de auditoria e as recomendações apresentadas no Relatório Preliminar, razão pela qual a equipe de auditoria mantém a proposta de encaminhamento constante no item 45 deste Relatório.

ACHADO 3 (A3): AUSÊNCIA DE DEFINIÇÃO DO RESPONSÁVEL PELO INDICADOR (DONO) NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

48. Situação encontrada: Analisando as fichas dos indicadores no PEJEP, observou-se que não há previsão do responsável pelo indicador (dono), tampouco documentos que comprovem efetivamente quem realiza a medição,



ex: atos administrativos, portarias, etc. A ficha identifica quem mede, mas não quem é o dono do indicador. Neste sentido, segundo entendimento da Consultora Fátima Maia, contratada pelo TSE para instrução teórica da presente auditoria, a importância de os indicadores estratégicos possuírem respectivos donos reside no fato de que tal elemento é necessário para a utilidade do indicador, o qual deve ser demandado e compreendido por alguém que depende dele para avaliar e decidir.

49. Indicadores envolvidos: Todos os indicadores que compõem a amostra auditada.

50. Unidade responsável: GPEG.

51. Evidências:

- PEJEP A 16-21, Ficha dos indicadores.

52. Situação Ideal/Critérios:

- Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para construção de indicadores, elaborado pelo GESPÚBLICA, página 58.⁸
- Modelo de ficha de indicador do “Guia Metodológico Construindo e Gerenciando Indicadores”, elaborado pelo STJ.

⁸ É necessária a indicação do responsável pela geração e divulgação dos resultados obtidos de cada indicador. Em alguns casos, o responsável pela apuração e pelo desempenho do indicador podem ser os mesmos. Indicadores sem responsáveis por sua coleta e acompanhamento não são avaliados, tornando-se sem sentido para a organização.



- Decisão Normativa TCU nº 172/2018⁹, Anexo II (Conteúdos de Referência Para a definição do Escopo da Auditoria nas Contas das Unidades Prestadoras de Contas), Item 3.

53. Possíveis causas:

- Grau de maturidade em gestão estratégica em fase de aperfeiçoamento.
- Ausência de normativos ou manual que disciplinem a designação de gestores de indicadores do plano estratégico vigente, assim como de delegação da medição, se houver.
- Deficiência na definição dos atributos que compõem as fichas dos indicadores.

54. Efeitos/Consequência do Achado:

- Possibilidade de haver tomada de decisão com base em informações não confiáveis.
- Comprometimento da transparência ao serem analisadas as fichas dos indicadores no PEJEP.
- Possibilidade de prejuízo ao acompanhamento dos resultados por parte dos responsáveis pelo indicador.

⁹ Item 2. Avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos da gestão, em especial quanto à eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos estabelecidos no PPA como de responsabilidade da UPC auditada, dos objetivos estabelecidos no plano estratégico, da execução física e financeira das ações da LOA vinculadas a programas temáticos, identificando as causas de insucessos no desempenho da gestão.



- Possibilidade de prejuízo ao monitoramento dos indicadores por parte da unidade de planejamento estratégico (GPEG).

55. Manifestação da unidade auditada sobre o achado:

- **GPEG** (Informação GPEG nº 74/2019, Evento SEI nº 0924563):
“Quando da elaboração do Planejamento estratégico, verificou-se que a incumbência de medir o indicador foi atribuída ao seu “dono”. Assim, a medição é responsabilidade da unidade descrita no PEJEPA 16-21, sendo registrado no GPWEB quem a realizou. De toda forma, caso entenda-se pela necessidade de incluir a previsão de um “dono” no PEJEPA 16-21, registramos que isto pode ser realizado na nova versão do documento (em elaboração neste GPEG) a partir da modificação da ficha dos indicadores.”

56. Análise da Equipe de Auditoria sobre a manifestação da unidade:

A manifestação da unidade auditada corrobora o achado, motivo pelo qual apresentamos a proposta de encaminhamento a seguir.

57. Proposta de Encaminhamento apresentada no Relatório Preliminar:

- **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que coordene a revisão do PEJEPA, a fim de que conste na ficha dos indicadores quem é o dono do indicador e quem efetivamente o mede, podendo em situações específicas não haver correspondência entre tais autores.



58. Manifestação da unidade auditada sobre a proposta de encaminhamento:

- **GPEG** (Informação GPEG nº 77/2019, Evento SEI nº 0931690):
“Cumprе ressaltar que este Regional tem caminhado progressivamente para o aumento da maturidade de sua gestão estratégica, com a utilização de ferramenta informatizada para monitoramento dos indicadores, regulamentação do processo de transição, instituição do plano de gestão e implementação da gestão por projetos, medidas que foram tornadas possíveis após a reestruturação do setor em forma de Gabinete composto por três núcleos, o que se aproxima mais da estrutura de Coordenadoria que detinha anteriormente. Além disso, sabedor da pertinência e relevâncias das oportunidades de melhoria indicadas no Relatório Preliminar, este GPEG fez constar no PG 19-20, os seguintes projetos que vão ao encontro das seguintes recomendações: Projeto: Revisar o planejamento estratégico vigente (0004562-51.2019.6.14.8000). Escopo: Identificar indicadores equivocados e promover ajustes; Alterar o Planejamento Estratégico no GPWEB; Validar a polaridade de cada indicador com as macrounidades; Revisar fórmulas de cálculo dos indicadores, quando necessário; Estabelecer metas de cumprimento para os indicadores que estavam pendentes; Publicar novo mapa estratégico.”

59. Conclusão da Equipe de Auditoria: A manifestação da unidade auditada corrobora o achado de auditoria e a recomendação apresentada no Relatório Preliminar, razão pela qual a equipe de auditoria mantém a proposta de encaminhamento constante no item 57 deste Relatório.



ACHADO 4 (A4): INFORMAÇÃO GENÉRICA, NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, DAS FONTES NAS QUAIS SÃO OBTIDOS OS DADOS PARA MEDIÇÃO DOS INDICADORES

60. Situação encontrada: Em consulta ao PEJEP A 16-21, verificou-se que a ficha de alguns dos indicadores auditados não especifica a fonte de dados para medição, constando apenas a expressão genérica "controles da unidade". A ausência de detalhamento da fonte de dados dificulta a medição, na medida em que não assegura que os dados são extraídos sempre da mesma fonte, bem como compromete os respectivos controles internos, seja em primeira ou segunda linhas de defesa. Além disso, impede que pessoas estranhas à unidade responsável pela medição possam reproduzir os procedimentos de coleta de dados e de aferição de cumprimento da meta, fazendo com que os indicadores não sejam auditáveis.

61. Indicadores envolvidos: GDC3, GDC4 e GDC6.

62. Unidade responsável: NSA, CCAI e EJE.

63. Evidências:

- PEJEP A 16-21, Ficha dos indicadores, páginas 15, 16 e 18.

64. Situação Ideal/Critérios:



- Decisão Normativa TCU nº 172/2018¹⁰, Anexo II (Conteúdos de Referência Para a definição do Escopo da Auditoria nas Contas das Unidades Prestadoras de Contas), Item 3.
- Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores¹¹, elaborado pelo GESPÚBLICA, página 52.

65. Possíveis causas:

- Cultura incipiente de avaliação de desempenho institucional em nível estratégico por parte do Tribunal.
- Política de controle estratégico sobre os resultados alcançados no planejamento estratégico em estágio de aperfeiçoamento.
- Ausência de processo de revisão dos indicadores antes da formalização do planejamento estratégico.
- Deficiência na capacitação dos servidores para construção de indicadores.

66. Efeitos/Consequência do Achado:

- Dificuldade para a realização da medição do indicador por pessoa estranha à unidade responsável pela medição.

¹⁰ Avaliação dos indicadores instituídos pela UPC para aferir o desempenho da sua gestão, pelo menos, quanto à:

(...) c) confiabilidade das fontes dos dados utilizados para o cálculo do indicador, avaliando, principalmente, se a metodologia escolhida para a coleta, processamento e divulgação é transparente e replicável por outros agentes, internos ou externos à UPC; (...)

¹¹ “Concomitantemente à construção da fórmula do indicador, é necessário definir a origem de onde os dados são extraídos, ou seja, a fonte de dados (...) Vale destacar que a identificação da fonte dos dados é um importante direcionador para a definição de metas.”



- Comprometimento dos respectivos controles internos, seja em primeira ou segunda linhas de defesa.
- Comprometimento de auditoria interna, terceira linha de defesa, sobre os resultados aferidos pelos indicadores estratégicos.
- Comprometimento da confiabilidade dos dados.

67. Manifestação das unidades auditadas sobre o achado:

- **CCAI** (Despacho CCAI nº 0920354/2019, Evento SEI nº 0920354): *“Toda a coleta de dados para medição é feita a partir do final dos atendimentos de cada ação itinerante que, obrigatoriamente, são registrados em relatórios no sistema ELO (Cadastro Nacional de Eleitores) que encontra-se sob o domínio de segurança no Tribunal Superior Eleitoral, sendo que qualquer unidade do Tribunal ou externa pode solicitar, exceto, por força da legislação eleitoral, as informações personalizadas dos eleitores atendidos.”*
- **NSA** (Informação NSA nº 23/2019, Evento SE nº 0924350): *“Em relação a esse achado, informamos que a fonte dos dados para aferição do indicador são as faturas dos serviços de energia, água, telefone, impressão, combustível, relatórios do sistema ASIWEB e os controles internos das unidades fiscalizadoras dos serviços, executoras e gerenciadoras dos recursos. O Núcleo socioambiental não faz o controle dos dados de consumo, apenas consolida com base nas informações repassadas pelas unidades.”*



- **EJE** (Despacho EJE nº 0925585/2019, Evento SEI nº 0925585): *“Os dados para medição são obtidos ao final de cada atendimento, a depender do tipo de ação: * Ações do Programa Nacional Eleitor do Futuro - dados dos boletins das urnas parametrizada utilizadas em eleição simulada com crianças e adolescentes em escolas de ensino infantil e médio; * Palestras e Eventos para difusão do Direito Eleitoral e do Processo Eleitoral: dados do sistema Gestor de Eventos utilizado para a realização das inscrições e emissão dos certificados aos participantes; * Ações Culturais e de Preservação da Memória: dados obtidos a partir do registro em livro de presença localizado na Galeria do Centro Cultural.”*

68. Análise da Equipe de Auditoria sobre a manifestação da unidade:

A manifestação das unidades auditadas corrobora o achado, motivo pelo qual apresentamos as propostas de encaminhamento a seguir.

69. Proposta de Encaminhamento apresentada no Relatório Preliminar:

- **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que dê início e coordene o processo de revisão dos indicadores estratégicos constantes no PEJEP 16-21, de forma que as fichas dos indicadores identifiquem, da forma mais detalhada possível, a fonte de dados para medição do indicador, especialmente quando se tratar de dados oriundos de controles das unidades, a fim de possibilitar que a aferição seja realizada por pessoa estranha à unidade e que a correção dos dados seja auditável.



- **Ao Núcleo Socioambiental (NSA)**, que, com o apoio do GPEG, revise a ficha do indicador Índice de Responsabilidade Socioambiental (GDC3), de modo que seja identificada, da forma mais detalhada possível, a fonte de dados para medição do indicador, a fim de possibilitar que a aferição seja realizada por pessoa estranha à unidade e que a correção dos dados seja auditável.

- **À Comissão Coordenadora do Atendimento Itinerante (CCAI)**, que, com o apoio do GPEG, revise a ficha do indicador Índice de Acesso à Justiça (GDC4), de modo que seja identificada, da forma mais detalhada possível, a fonte de dados para medição do indicador, a fim de possibilitar que a aferição seja realizada por pessoa estranha à unidade e que a correção dos dados seja auditável.

- **À Escola Judiciária Eleitoral (EJE)**, que, com o apoio do GPEG, revise a ficha do indicador Índice de Participação nos Projetos de Cidadania (GDC6), de modo que seja identificada, da forma mais detalhada possível, a fonte de dados para medição do indicador, a fim de possibilitar que a aferição seja realizada por pessoa estranha à unidade e que a correção dos dados seja auditável.

70. Manifestação das unidades auditadas sobre a proposta de encaminhamento:

- **CCAI** (Despacho CCAI nº 0920354/2019, Evento SEI nº 0920354):
“Esta Comissão está ciente das propostas contidas no relatório preliminar, evento 0927865.”



- **NSA** (Informação NSA nº 36/2019, Evento SE nº 0931551): *“Informamos estar ciente e de acordo com as propostas contidas no relatório preliminar, evento 0927865, já realizando estudos para alteração dos indicadores GDC2 e GDC3.”*
- **EJE** (Despacho EJE nº 0932438/2019, Evento SEI nº 0932438): *“Esta Unidade está ciente das recomendações contidas no relatório preliminar contido no evento 0927865.”*
- **GPEG** (Informação GPEG nº 77/2019, Evento SEI nº 0931690): *“Cumprе ressaltar que este Regional tem caminhado progressivamente para o aumento da maturidade de sua gestão estratégica, com a utilização de ferramenta informatizada para monitoramento dos indicadores, regulamentação do processo de transição, instituição do plano de gestão e implementação da gestão por projetos, medidas que foram tornadas possíveis após a reestruturação do setor em forma de Gabinete composto por três núcleos, o que se aproxima mais da estrutura de Coordenadoria que detinha anteriormente. Além disso, sabedor da pertinência e relevâncias das oportunidades de melhoria indicadas no Relatório Preliminar, este GPEG fez constar no PG 19-20, os seguintes projetos que vão ao encontro das seguintes recomendações: Projeto: Revisar o planejamento estratégico vigente (0004562-51.2019.6.14.8000). Escopo: Identificar indicadores equivocados e promover ajustes; Alterar o Planejamento Estratégico no GPWEB; Validar a polaridade de cada indicador com as macrounidades; Revisar fórmulas de cálculo dos indicadores, quando necessário; Estabelecer*



*metas de cumprimento para os indicadores que estavam pendentes;
Publicar novo mapa estratégico.”*

71. Conclusão da Equipe de Auditoria: A manifestação das unidades auditadas corrobora o achado de auditoria e as recomendações apresentadas no Relatório Preliminar, razão pela qual a equipe de auditoria mantém a proposta de encaminhamento constante no item 69 deste Relatório.

ACHADO 5 (A5): INEXISTÊNCIA DE PROTEÇÃO CONTRA MANIPULAÇÃO DAS FONTES NAS QUAIS SÃO OBTIDOS OS DADOS PARA MEDIÇÃO DOS INDICADORES

72. Situação encontrada: Em questionamento dirigido às unidades que medem os indicadores, foi informado que as fontes das quais são obtidos os dados não são protegidos contra manipulação.

73. Indicadores envolvidos: GDC3, GDC4 e GDC6.

74. Unidade responsável: NSA, CCAI e EJE.

75. Evidências:

- PEJEPA 16-21, Ficha dos indicadores.
- Respostas das unidades ao questionário elaborado pela equipe de auditoria (Eventos SEI nº 0905088, 0906330 e 0907568).

76. Situação Ideal/Critérios:



- Decisão Normativa TCU nº 172/2018¹², Anexo II (Conteúdos de Referência Para a definição do Escopo da Auditoria nas Contas das Unidades Prestadoras de Contas), Item 3.

77. Possíveis causas:

- Grau de maturidade em gestão estratégica em fase de aperfeiçoamento.
- Inexistência de um procedimento formal de obtenção e validação dos dados.
- Baixo grau de informatização dos processos de trabalho, com aplicação, na maioria das vezes, apenas de ferramentas manuais (planilhas, controles das unidades, etc), o que fragiliza os controles.

78. Efeitos/Consequência do Achado:

- Comprometimento dos respectivos controles internos, seja em primeira ou segunda linhas de defesa.
- Comprometimento de auditoria interna, terceira linha de defesa, sobre os resultados aferidos pelos indicadores estratégicos.
- Comprometimento da confiabilidade dos dados.

79. Manifestação das unidades auditadas sobre o achado:

¹² Item 3. Avaliação dos indicadores instituídos pela UPC para aferir o desempenho da sua gestão, pelo menos, quanto à: (...) c) confiabilidade das fontes dos dados utilizados para o cálculo do indicador, avaliando, principalmente, se a metodologia escolhida para a coleta, processamento e divulgação é transparente e replicável por outros agentes, internos ou externos à UPC; d) facilidade de obtenção dos dados, elaboração do indicador e de compreensão dos resultados pelos usuários da informação; (...)



- **NSA** (Informação NSA nº 23/2019, Evento SE nº 0924350):
“Sugerimos que haja uso da ferramenta G-Suite, com uso de planilha compartilhada, configurada com restrição de edição por unidades que não realizem o controle e o fornecimento dos dados.”
- **EJE** (Despacho EJE nº 0925585/2019, Evento SEI nº 0925585):
“Especificamente no que se refere ao uso dos sistemas, cujos dados podem ser controlados e editados por outras unidades.”
- **CCAI**: Sem manifestação da unidade sobre o achado.

80. Análise da Equipe de Auditoria sobre a manifestação da unidade:

A manifestação das unidades auditadas corrobora o achado, motivo pelo qual apresentamos as propostas de encaminhamento a seguir.

81. Proposta de Encaminhamento apresentada no Relatório Preliminar:

- **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que dê início e coordene o processo de revisão do PEJEP 16-21, devendo orientar as unidades responsáveis pela medição dos indicadores estratégicos a organizar seus processos de medição de forma a criar controles internos que protejam a fonte de dados de possíveis manipulações, preferencialmente através de ferramentas informatizadas.
- **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que promova estudos com vistas à automatização do procedimento da coleta de dados pelas unidades e, caso esse procedimento não seja



viável, aplique mecanismos compensatórios de controle, de forma a minimizar os riscos de erro/fraude na elaboração e informação das metas dos indicadores estratégicos.

- **Ao Núcleo Socioambiental (NSA)**, que, com o apoio do GPEG, organize seus processos de medição de forma a criar controles internos que protejam a fonte de dados do indicador Índice de Responsabilidade Socioambiental (GDC3) de possíveis manipulações, preferencialmente através de ferramentas informatizadas.

- **À Comissão Coordenadora do Atendimento Itinerante (CCAI)**, que, com o apoio do GPEG, organize seus processos de medição de forma a criar controles internos que protejam a fonte de dados do indicador Índice de Acesso à Justiça (GDC4) de possíveis manipulações, preferencialmente através de ferramentas informatizadas.

- **À Escola Judiciária Eleitoral (EJE)**, que, com o apoio do GPEG, organize seus processos de medição de forma a criar controles internos que protejam a fonte de dados do indicador Índice de Participação nos Projetos de Cidadania (GDC6) de possíveis manipulações, preferencialmente através de ferramentas informatizadas.

82. Manifestação das unidades auditadas sobre a proposta de encaminhamento:

- **CCAI** (Despacho CCAI nº 0920354/2019, Evento SEI nº 0920354):
“Esta Comissão está ciente das propostas contidas no relatório preliminar, evento 0927865.”



- **NSA** (Informação NSA nº 36/2019, Evento SE nº 0931551): *“Informamos estar ciente e de acordo com as propostas contidas no relatório preliminar, evento 0927865, já realizando estudos para alteração dos indicadores GDC2 e GDC3.”*
- **EJE** (Despacho EJE nº 0932438/2019, Evento SEI nº 0932438): *“Esta Unidade está ciente das recomendações contidas no relatório preliminar contido no evento 0927865.”*
- **GPEG** (Informação GPEG nº 77/2019, Evento SEI nº 0931690): *“Cumprir ressaltar que este Regional tem caminhado progressivamente para o aumento da maturidade de sua gestão estratégica, com a utilização de ferramenta informatizada para monitoramento dos indicadores, regulamentação do processo de transição, instituição do plano de gestão e implementação da gestão por projetos, medidas que foram tornadas possíveis após a reestruturação do setor em forma de Gabinete composto por três núcleos, o que se aproxima mais da estrutura de Coordenadoria que detinha anteriormente. Além disso, sabedor da pertinência e relevâncias das oportunidades de melhoria indicadas no Relatório Preliminar, este GPEG fez constar no PG 19-20, os seguintes projetos que vão ao encontro das seguintes recomendações: Projeto: Revisar o planejamento estratégico vigente (0004562-51.2019.6.14.8000). Escopo: Identificar indicadores equivocados e promover ajustes; Alterar o Planejamento Estratégico no GPWEB; Validar a polaridade de cada indicador com as macrounidades; Revisar fórmulas de cálculo dos indicadores, quando necessário; Estabelecer metas de cumprimento para os indicadores que estavam pendentes;*



Publicar novo mapa estratégico. (...) No que se refere às recomendações abaixo, sugerimos o que segue: Promova estudos com vistas à automatização do procedimento da coleta de dados pelas unidades e, caso esse procedimento não seja viável, aplique mecanismos compensatórios de controle, de forma a minimizar os riscos de erro/fraude na elaboração e informação das metas dos indicadores estratégicos. (A5) Considerando que cada unidade possui ferramentas e mecanismos próprios para obtenção de extração dos dados que serão inseridos no PEJEP 16-21, algumas utilizando inclusive planilhas locais e fichas de presença em eventos, este Gabinete propõe que a recomendação seja redirecionada a cada um dos responsáveis pela medição, haja vista que estes possuem o conhecimento técnico necessário a indicar as regras de negócio para promover a coleta de dados de forma automatizada, ponderando-se, inclusive, sobre o custo-benefício de sua implementação frente a uma avaliação concreta do risco indicado.”

83. Conclusão da Equipe de Auditoria: Assiste parcial razão ao GPEG, especificamente quando aduz que os responsáveis pela medição *“possuem o conhecimento técnico necessário a indicar as regras do negócio para promover a coleta de dados de forma automatizada”*. De fato, a equipe de auditoria reconhece que a participação das unidades incumbidas da medição é fundamental para que se possa implementar melhorias no processo de trabalho, e por isso o achado gerou também, além desta, outras recomendações dirigidas às unidades encarregadas de medir, para que elas criem/reforcem controles destinados à proteção das fontes que fornecem os dados de medição. Dessa forma, a recomendação em análise, destinada ao GPEG, tem o potencial de gerar benefícios, à medida que se harmoniza com as outras recomendações referentes



ao achado A5, bem como aglutina ações visando à melhoria dos controles, mediante a conjugação de esforços tanto das unidades como também do GPEG. Nesse contexto, cumpre ressaltar que a atuação do referido Gabinete nessa questão não seria redundante, mas sim teria a finalidade de coordenar e impulsionar a adoção de medidas necessárias, em nítida consonância com o seu papel de conduzir ações visando ao acompanhamento da estratégia e alcance das metas institucionais. Ademais, como a recomendação trata de questão relacionada à gestão estratégica, a equipe de auditoria vê como pertinente a atuação do GPEG, e não apenas das unidades encarregadas da medição. Não obstante, como forma de favorecer a exequibilidade da recomendação e em consideração ao relato do gestor, a equipe de auditoria realizou ajustes na proposta de recomendação, para que os estudos de viabilidade da automatização sugerida sejam realizados por grupo de trabalho, presidido pelo GPEG, e que sejam restritos aos indicadores situados na perspectiva SOCIEDADE, na tentativa de mitigar riscos que possam causar impacto na reputação institucional. Pelas razões expostas, a equipe de auditoria mantém a proposta de encaminhamento constante no item 81 deste Relatório, com a alteração do teor da recomendação *“Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG), que promova estudos com vistas à automatização do procedimento da coleta de dados pelas unidades e, caso esse procedimento não seja viável, aplique mecanismos compensatórios de controle, de forma a minimizar os riscos de erro/fraude na elaboração e informação das metas dos indicadores estratégicos”*, que passou a ter o seguinte texto *“Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG), que solicite à Administração a constituição de grupo de trabalho destinado à realização de estudos com vistas à automatização do procedimento de coleta de dados para medição. O estudo deve ser restrito aos indicadores cuja fonte de dados estabelecida*



no PEJEPa seja "controles da unidade", e que estejam situados na perspectiva SOCIEDADE, na tentativa de mitigar riscos que possam causar impacto à reputação institucional. Recomendamos que o referido grupo seja presidido pelo GPEG e composto também pelos gestores das unidades responsáveis pela medição dos respectivos indicadores".

ACHADO 6 (A6): DESFAVORECIMENTO DA TEMPESTIVA TOMADA DE DECISÃO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO DECORRENTE DA PERIODICIDADE DEFINIDA PARA MEDIÇÃO DOS INDICADORES

84. Situação encontrada: Mediante exame das fichas dos indicadores constantes no PEJEPa, foi observado que a periodicidade estabelecida para medição dos indicadores não favorece que a tomada de decisão seja tempestiva e que permita, assim, a correção oportuna e proativa de eventuais desvios, como forma de solucionar a tempo possíveis percalços identificados pelos responsáveis pelos indicadores, e assim alcançar os resultados planejados.

85. Indicadores envolvidos: GDC4, GDC6 e AGO3.

86. Unidade responsável: Unidades responsáveis pela medição dos indicadores envolvidos.

87. Evidências:

- PEJEPa 16-21, Ficha dos indicadores.

88. Situação Ideal/Critérios:



- Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para construção de indicadores¹³, elaborado pelo GESPÚBLICA, página 12.

89. Possíveis causas:

- Cultura incipiente de avaliação de desempenho institucional em nível estratégico por parte do Tribunal.
- Política de controle estratégico sobre os resultados alcançados no planejamento estratégico em estágio de aperfeiçoamento.
- Ausência de processo de revisão dos indicadores antes da formalização do planejamento estratégico.
- Deficiência na capacitação dos servidores para construção de indicadores.
- Grau de maturidade em gestão estratégica em fase de aperfeiçoamento.

90. Efeitos/Consequência do Achado:

- Utilização parcial do planejamento estratégico como instrumento de orientação para o direcionamento organizacional dos gestores e da Alta Administração.

¹³ Gerir o desempenho é uma forma de controle, mas que deve ser extremamente seletivo. A postura correta é alta seletividade. Medir apenas o que é importante, o que é significativo, o que vale a pena. Medir custa tempo e dinheiro! E algumas medidas são perecíveis – só fazem sentido se puderem gerar decisões tempestivas.



- Incipiência do processo organizacional destinado a orientar a gestão para transformações estruturais, a partir dos referenciais estratégicos.
- Prejuízo à efetividade do processo de acompanhamento da gestão e de melhoria contínua e aperfeiçoamento dos processos organizacionais, à medida que o processo de medição custa tempo e recursos organizacionais e, para gerar benefícios, depende de tomada de decisões tempestivas.

91. Manifestação das unidades auditadas sobre o achado:

- **CCAI** (Despacho CCAI nº 0920354/2019, Evento SEI nº 0920354): *“A periodicidade de medição dos indicadores, quando se trata de atendimento itinerante, é anual, haja vista que os projetos planejados e executados são contemplados com orçamentos para utilização durante determinado exercício, não sendo possível estabelecer períodos maiores ou menores de execução e consequente medição para não ultrapassar o exercício estabelecido no projeto, assim como não diminuir a oportunidade de oferecimento dos serviços eleitorais ao máximo de eleitores naquele ano”.*
- **SOFC** (Despacho GABSOFC nº 0924846/2019, Evento SEI nº 0924846): *“Informamos que diversos indicadores orçamentários da SOFC possuem critério de aferição anual pela própria natureza do indicador, como por exemplo, os índices de perdas orçamentárias e execução orçamentária que possuem uma visão exclusivamente anual do orçamento, já que não se pode alegar perda orçamentária no decorrer do ano. Em relação ao índice de aderência ao planejamento*



orçamentário, é interessante frisar que uma aferição semestral do quadro seria interessante para uma análise do planejamento realizado para uma correção devida.”

- **EJE** (Despacho EJE nº 0925585/2019, Evento SEI nº 0925585): “A periodicidade bianual de medição do indicador foi estabelecida quando da criação do mesmo, o que vem sendo cumprido por esta Unidade.”

92. Análise da Equipe de Auditoria sobre a manifestação das unidades: A manifestação das unidades auditadas corrobora o achado, motivo pelo qual apresentamos as propostas de encaminhamento a seguir.

93. Proposta de Encaminhamento apresentada no Relatório Preliminar:

- **À Comissão Coordenadora do Atendimento Itinerante (CCAI)**, que avalie a oportunidade e conveniência de propor às instâncias competentes modificação no Planejamento Estratégico (PEJEP), no que concerne à periodicidade de medição estabelecida para o indicador Índice de Acesso à Justiça (GDC4) na respectiva ficha, para que a medição seja feita anualmente, em janeiro, e referente ao resultado alcançado no exercício anterior.
- **À Secretaria de Orçamento, Finanças e Contabilidade (SOFC)**, que avalie a oportunidade e conveniência de propor às instâncias competentes modificação no Planejamento Estratégico (PEJEP), no que concerne à periodicidade de medição estabelecida para o indicador Índice de Aderência da Execução ao Planejamento Orçamentário



(AG03) na respectiva ficha, para que a medição seja realizada semestralmente.

- **À Escola Judiciária Eleitoral (EJE)**, avalie a oportunidade e conveniência de propor às instâncias competentes modificação no Planejamento Estratégico (PEJEP), no que concerne à periodicidade de medição estabelecida para o indicador Índice de Participação nos Projetos de Cidadania (GDC6) na respectiva ficha, para que a medição seja feita anualmente, em janeiro, e referente ao resultado alcançado no exercício anterior.

94. Manifestação da unidade auditada sobre a proposta de encaminhamento:

- **CCAI** (Despacho CCAI nº 0920354/2019, Evento SEI nº 0920354): *“Esta Comissão está ciente das propostas contidas no relatório preliminar, evento 0927865.”*
- **EJE** (Despacho EJE nº 0932438/2019, Evento SEI nº 0932438): *“Esta Unidade está ciente das recomendações contidas no relatório preliminar contido no evento 0927865.”*
- **SOFC**: Sem manifestação da unidade sobre a proposta de encaminhamento.

95. Conclusão da Equipe de Auditoria: A manifestação das unidades auditadas corrobora o achado de auditoria e as recomendações apresentadas no Relatório Preliminar, razão pela qual a equipe de auditoria mantém a proposta de encaminhamento constante no item 93 deste Relatório.



ACHADO 7 (A7): INEXISTÊNCIA DE PROCEDIMENTO FORMAL PARA CRIAÇÃO, ALTERAÇÃO E EXCLUSÃO DE INDICADORES

96. Situação encontrada: Ao analisar as atas das Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), apresentadas como evidência pelo GPEG, verificou-se que as propostas de criação, alteração e exclusão de indicadores apresentadas pelos gestores são submetidas para avaliação do Conselho de Governança. Contudo, não existe normativo ou modelo de referência para regulamentar os procedimentos de criação, alteração e exclusão de indicadores, conforme informações do GPEG, obtidas em resposta ao questionário elaborado pela equipe de auditoria.

97. Indicadores envolvidos: Todos os indicadores que compõem a amostra auditada.

98. Unidade responsável: GPEG.

99. Evidências:

- PEJEPA 2016-2021.
- Atas das Reuniões da Análise da Estratégia realizadas nos dias 16/08/2019 (Eventos SEI nº 0607630), 10/04/2019 (Eventos SEI nº 0752408), 02/07/2019 (Eventos SEI nº 0808581) e 26/08/2019 (Eventos SEI nº 0853663).



- Respostas das unidades ao questionário elaborado pela equipe de auditoria (Evento SEI nº 0906386).¹⁴

100. Situação Ideal/Critérios:

- Decisão Normativa TCU nº 172/201815, Anexo II (Conteúdos de Referência Para a definição do Escopo da Auditoria nas Contas das Unidades Prestadoras de Contas), Itens 2 e 3.

101. Possíveis causas:

- Cultura incipiente de avaliação de desempenho institucional em nível estratégico por parte do Tribunal.
- Grau de maturidade em gestão estratégica em fase de aperfeiçoamento.
- Política de controle estratégico sobre os resultados alcançados no planejamento estratégico em estágio de aperfeiçoamento.

102. Efeitos/Consequência do Achado:

- Adoção do planejamento estratégico destinada apenas ao cumprimento das normas vigentes, enquanto obrigação formal.

¹⁴ Não existe procedimento regulamentado. Contudo, as propostas de criação, alteração e exclusão de indicadores apresentadas pelos gestores são submetidas para avaliação do conselho de Governança.

¹⁵ Avaliação dos indicadores instituídos pela UPC para aferir o desempenho da sua gestão, pelo menos, quanto à: (...) c) confiabilidade das fontes dos dados utilizados para o cálculo do indicador, avaliando, principalmente, se a metodologia escolhida para a coleta, processamento e divulgação é transparente e replicável por outros agentes, internos ou externos à UPC; (...)



- Prejuízo ao engajamento das partes interessadas no que se refere ao alcance das metas e ao atingimento dos objetivos institucionais.
- Prejuízo potencial ao alcance das metas definidas para os objetivos estratégicos.
- Dificuldade para realização de ajustes para corrigir possíveis deficiências de planejamento, evidenciadas somente após o início da execução das ações estratégicas.

103. Manifestação da unidade auditada sobre o achado:

- **GPEG** (Informação GPEG nº 74/2019, Evento SEI nº 0924563): *“A ausência de regulamentação de vários aspectos da gestão estratégica, inclusive das propostas de criação, alteração e exclusão de indicadores, já foi identificada pelo GPEG como necessário ponto de melhoria institucional, ensejando na inclusão no Plano de Gestão 19-20 do projeto “Regulamentar a Gestão Estratégica”, processo 0004262-89.2019.6.14.8000.”*

104. Análise da Equipe de Auditoria sobre a manifestação da unidade:

A manifestação da unidade auditada corrobora o achado, motivo pelo qual apresentamos as propostas de encaminhamento a seguir.

105. Proposta de Encaminhamento apresentada no Relatório Preliminar:

- **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que inicie procedimento de normatização que regulamente a gestão



estratégica do Tribunal, que deverá conter regramento sobre a criação, alteração e exclusão de indicadores.

- **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que adote medidas com vistas ao cumprimento do art. 5º, § 1º, da Resolução TRE/PA nº 5.329/2015, até que seja criada norma geral sobre gestão estratégica.

106. Manifestação da unidade auditada sobre a proposta de encaminhamento:

- **GPEG** (Informação GPEG nº 77/2019, Evento SEI nº 0931690): *“Cumprе ressaltar que este Regional tem caminhado progressivamente para o aumento da maturidade de sua gestão estratégica, com a utilização de ferramenta informatizada para monitoramento dos indicadores , regulamentação do processo de transição, instituição do plano de gestão e implementação da gestão por projetos, medidas que foram tornadas possíveis após a reestruturação do setor em forma de Gabinete composto por três núcleos, o que se aproxima mais da estrutura de Coordenadoria que detinha anteriormente. Além disso, sabedor da pertinência e relevâncias das oportunidades de melhoria indicadas no Relatório Preliminar, este GPEG fez constar no PG 19-20, os seguintes projetos que vão ao encontro das seguintes recomendações: Projeto: Regulamentar a gestão estratégica do TRE-PA (0004262-89.2019.6.14.8000). Escopo: Metodologia para monitoramento da estratégia; Metodologia para elaboração e realização da Reunião de Análise da Estratégia - RAE; Apresentação dos fluxogramas dos processos de monitoramento da estratégia, realização das RAEs, e da*



*construção dos planejamentos estratégico, tático e do plano de gestão; e
Garantia do alinhamento entre os planejamentos institucionais.”*

107. Conclusão da Equipe de Auditoria: A manifestação da unidade auditada corrobora o achado de auditoria e as recomendações apresentadas no Relatório Preliminar, razão pela qual a equipe de auditoria mantém a proposta de encaminhamento constante no item 105 deste Relatório.

ACHADO 8 (A8): NÃO DIVULGAÇÃO ADEQUADA DOS RESULTADOS DAS MEDIÇÕES DOS INDICADORES

108. Situação encontrada: Através de análise documental e avaliação das respostas das unidades ao questionário elaborado pela equipe de auditoria, verificou-se que as informações referentes à medição dos indicadores não são divulgadas a todos os interessados com a periodicidade adequada, pois os canais de comunicação utilizados não são capazes de propagar a informação para todos os *stakeholders*. Nos testes realizados, não foram encontradas publicações, notas informativas, ou quaisquer outros meios que disseminem a informação acerca do desempenho dos indicadores, tanto para o público interno quanto para o público externo.

109. Indicadores envolvidos: Todos os indicadores que compõem a amostra auditada.

110. Unidade responsável: GPEG.

111. Evidências:

- PEJEP A 2016-2021.



- Respostas da unidade ao questionário elaborado pela equipe de auditoria (Evento SEI nº 0906386).
- Atas das Reuniões de Análise Estratégicas (Eventos SEI nº 0752408, 0808581 e 0853663).

112. Situação Ideal/Critérios:

- Guia Metodológico Construindo e Gerenciando Indicadores ¹⁶, elaborado pelo STJ, página 43.
- Plano de Comunicação da Estratégia do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.

113. Possíveis causas:

- Inexistência de um plano formal de comunicação, o que dificulta a divulgação de informações que tratam do desempenho dos indicadores.
- Grau de maturidade em gestão estratégica em fase de aperfeiçoamento.
- Política de controle estratégico sobre acompanhamento e mensuração dos resultados em estágio de aperfeiçoamento.

¹⁶ “A divulgação dos resultados retroalimenta o processo de construção dos indicadores e reforça os vínculos entre os objetivos da organização e a força de trabalho. Neste momento, é preciso inovar e, com criatividade, montar um plano de comunicação para que os colaboradores de fato se envolvam na busca dos resultados. Para a eficiência desse procedimento, devem ser considerados a finalidade e o conteúdo da mensagem, o público a ser comunicado, o meio a ser utilizado, o momento em que deve ocorrer, a recepção da mensagem e o feedback”.



114. Efeitos/Consequência do Achado:

- A divulgação inadequada dos resultados das medições não favorece o engajamento das partes interessadas no que se refere ao alcance das metas e ao atingimento dos objetivos institucionais.
- Falha nos mecanismos de accountability.

115. Manifestação da unidade auditada sobre o achado:

- **GPEG** (Informação GPEG nº 74/2019, Evento SEI nº 0924563):
“Cumpridamente enfatizar que este Tribunal passou do controle de indicadores por planilhas elaboradas pelo GPEG e consolidadas para apresentação do resultado nas RAE’s para sistema informatizado alimentado diretamente pelas áreas responsáveis e com permissão para consulta a qualquer tempo do resultado atual dos indicadores, melhorando sobremaneira a comunicação destes na medida de que o GPEG deixou de ser a única unidade detentora da informação. Logo, atualmente a RAE é o momento em que tudo que já consta no GPWeb é reportado formalmente à Alta Administração, mas o resultado está permanentemente disponível no sistema. Quanto ao público externo e demais stakeholders, registramos que estes podem ter acesso aos resultados apresentados através do portal da internet deste Regional <http://www.tre-pa.jus.br/otre/governancainstitucional/gestao-da-estrategia>. Nesse sentido, sugerimos que a eventual recomendação deste achado seja voltada para a necessidade de execução de um Plano de Comunicação da Estratégia e de seu monitoramento (ASCOM), para apoiar e disseminar a cultura da gestão estratégica no TRE-PA.”



116. Análise da Equipe de Auditoria sobre a manifestação da unidade:

A manifestação da unidade auditada corrobora o achado, motivo pelo qual apresentamos as propostas de encaminhamento a seguir.

117. Proposta de Encaminhamento apresentada no Relatório Preliminar:

- **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que publique, pelo menos anualmente, os relatórios de desempenho do resultado de medição dos indicadores, através da intranet e internet, preferencialmente nas páginas principais e em locais de fácil visualização, podendo utilizar como modelo de referência a divulgação de resultados das metas realizada pelo TRE/CE em seu sítio eletrônico.
- **À Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM)**, que, com o apoio do GPEG, elabore plano de comunicação da estratégia, a fim de dar ampla publicidade ao público interno (intranet) e externo (internet), preferencialmente nas páginas principais e em locais de fácil visualização, podendo utilizar como modelo de referência o plano de comunicação do pelo TRE/MA.

118. Manifestação das unidades auditadas sobre a proposta de encaminhamento:

- **ASCOM** (Despacho nº 0932454/2019, Evento SEI nº 0932454): *“Atendendo ao Despacho nº 0927898 / 2019 - TRE/PRE/SCIA/GABSCIA (0927898), esta ASCOM está CIENTE do conteúdo do Relatório Preliminar de Auditoria – Processo de Gestão da Execução do Plano Estratégico, com Enfoque nos Indicadores Estratégicos, realizada de*



forma integrada com o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), especialmente no que se refere ao item g, do item Propostas de Encaminhamento.”

- **GPEG:** Sem manifestação da unidade auditada sobre a proposta de encaminhamento.

119. Conclusão da Equipe de Auditoria: A manifestação das unidades auditadas não questiona o achado de auditoria e as recomendações apresentadas no Relatório Preliminar, razão pela qual a equipe de auditoria mantém a proposta de encaminhamento constante no item 117 deste Relatório.

ACHADO 9 (A9): AUSÊNCIA DE COMPROVAÇÃO DE MEDIÇÃO DOS INDICADORES NA PERIODICIDADE ESTABELECIDADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

120. Situação encontrada: Ao examinar os documentos extraídos do GPWEB e fornecidos pelo GPEG à equipe de auditoria, foi observada certa assistemática na medição de indicadores e ausência de comprovação de medição na periodicidade consignada no PEJEPa para alguns indicadores.

121. Indicadores envolvidos: GDC3, FSPE3, FSPE4 e AGP1.

122. Unidade responsável: Unidades responsáveis pela medição dos indicadores envolvidos.

123. Evidências:

- Registros disponibilizados pelo GPEG depois de extraídos do sistema GPWEB, ferramenta utilizada para acompanhamento dos indicadores.

124. Situação Ideal/Critérios:



- Apostila Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional, elaborada pela ENAP, página 10.
- Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para construção de indicadores, elaborado pelo GESPÚBLICA, página 12.

125. Possíveis causas:

- Cultura incipiente de avaliação de desempenho institucional em nível estratégico por parte do Tribunal.
- Grau de maturidade em gestão estratégica em fase de aperfeiçoamento.
- Política de controle estratégico sobre os resultados alcançados em gestão estratégica em fase de aprimoramento.

126. Efeitos/Consequência do Achado:

- Falha nos mecanismos de *accountability*.
- Prejuízo potencial à eficácia e efetividade de processos organizados que orientem a gestão para transformações estruturais, a partir da missão e dos objetivos estratégicos.
- Potencial comprometimento do alcance dos resultados desejáveis para os indicadores envolvidos.
- Possibilidade de prejuízo ao monitoramento dos indicadores por parte da unidade de planejamento estratégico (GPEG).

127. Manifestação das unidades auditadas sobre o achado:



- **NSA** (Informação NSA nº 23/2019, Evento SE nº 0924350): *“Sugerimos um acompanhamento mais efetivo pela unidade gerenciadora do sistema GPWEB, com envio de alerta pelo sistema para aviso às unidades gerenciadoras quanto ao prazo para alimentação do sistema.”*
- **SGP** (Informação STD nº 297/2019, Evento SEI nº 0924406): *“A ausência de comprovação da medição dos indicadores na periodicidade estabelecida no planejamento estratégico, no caso do indicador AGP 1, se dá, principalmente, em razão da restrição de acesso ao indicador no sistema GPWEB por parte da unidade técnica, que detém o controle dos dados. A atividade de alimentar o sistema está sob a responsabilidade do Secretário. Sugerimos que a alimentação do sistema seja feita pela unidade técnica, com a supervisão do Secretário, o que tornaria o controle e acompanhamento do indicador mais efetivo pela Administração.”*
- **GPEG** (Informação GPEG nº 74/2019, Evento SEI nº 0924563): *“No que se refere ao indicador FSPE4 (Índice de execução do Plano Integrado de Eleições), de responsabilidade deste GPEG, informamos que foi providenciada a atualização dos resultados relativos aos meses de agosto a novembro/2018 no GPWEB.”*
- **STI** (Informação COLOG nº 46/2019, Evento SEI nº 0921271): *“Verificou-se o que pode estar ocorrendo, uma vez que este indicador somente é medido uma vez a cada 2(dois) anos, na realização das eleições. De qualquer forma, o resultado pode ser facilmente obtido no TSE, endereço <http://sticonhecimento.tse.jus.br/cogti/seai/downloads/>*



planilhas-de-dados, contendo os dados de identificação desde as eleições 2012 até 2018, e o indicador pode ser facilmente atualizado e/ou corrigido. Na Planilha 0905261, em relação a este tema, esta Coordenadoria se manifestou da seguinte maneira: Item 20 - Esse medidor utiliza-se do único momento em que a identificação do eleitor é testada, na eleição oficial. Dessa forma o período está dado pelo própria Constituição Federal que estabelece os dias das eleições no Brasil. O que pode e deve ser discutido para aprimorar este indicador é como utilizar a medição da votação em 2º turno, tanto em eleições gerais quanto em municipais. Existem duas opções: usar a média aritmética dos dois turnos ou considerar-se cada eleição como parâmetro para um índice único. A problemática aqui é dada pelo 2º Turno das Eleições Municipais, quando o escopo da votação é reduzido a um, dois ou três municípios do Estado, e contabilizar o índice nesta situação poderia distorcer a medição pretendida, uma vez que o universo amostral sujeito à identificação biométrica é muito reduzido (até aproximadamente 1,5 milhões de eleitores, no máximo, contra 5,5 milhões em uma eleição em todos os municípios do Estado).”

128. Análise da Equipe de Auditoria sobre a manifestação da unidade:

A manifestação das unidades auditadas corrobora o achado, motivo pelo qual apresentamos as propostas de encaminhamento a seguir.

129. Proposta de Encaminhamento apresentada no Relatório Preliminar:

- **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que inicie procedimento de normatização que regulamente a gestão



estratégica do Tribunal, que deverá conter regramento sobre a obrigatoriedade de cumprimento dos prazos de medição, definidos no PEJEP, e inserção dos dados no GPWEB, por parte dos responsáveis pela medição dos indicadores.

▪ **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que adote medidas com vistas ao cumprimento do art. 6º da Resolução TRE/PA nº 5.329/2015, envidando esforços para que as medições sejam realizadas no prazo estabelecido, devendo, caso contrário, notificar as unidades responsáveis.

130. Manifestação da unidade auditada sobre a proposta de encaminhamento:

▪ **GPEG** (Informação GPEG nº 77/2019, Evento SEI nº 0931690): *“Cumprir ressaltar que este Regional tem caminhado progressivamente para o aumento da maturidade de sua gestão estratégica, com a utilização de ferramenta informatizada para monitoramento dos indicadores, regulamentação do processo de transição, instituição do plano de gestão e implementação da gestão por projetos, medidas que foram tornadas possíveis após a reestruturação do setor em forma de Gabinete composto por três núcleos, o que se aproxima mais da estrutura de Coordenadoria que detinha anteriormente. Além disso, sabedor da pertinência e relevâncias das oportunidades de melhoria indicadas no Relatório Preliminar, este GPEG fez constar no PG 19-20, os seguintes projetos que vão ao encontro das seguintes recomendações: Projeto: Regulamentar a gestão estratégica do TRE-PA (0004262-89.2019.6.14.8000). Escopo: Metodologia para monitoramento da*



estratégia; Metodologia para elaboração e realização da Reunião de Análise da Estratégia - RAE; Apresentação dos fluxogramas dos processos de monitoramento da estratégia, realização das RAEs, e da construção dos planejamentos estratégico, tático e do plano de gestão; e Garantia do alinhamento entre os planejamentos institucionais. (...) No que se refere às recomendações abaixo, sugerimos o que segue: dote medidas com vistas ao cumprimento do art. 6º da Resolução TRE/PA nº 5.329/2015, envidando esforços para que as medições sejam realizadas no prazo estabelecido, devendo, caso contrário, notificar as unidades responsáveis. (A9). Cumpre ponderar que o art. 6º da Resolução TRE/PA nº 5.329/2015 já é cumprido por esta unidade através do monitoramento da estratégia através do GPWeb, reporte no processo SEI 0007562-59.2019.6.14.8000, comunicação dos resultados nas RAE's e divulgação destes na internet na página <http://www.tre-pa.jus.br/o-tre/governanca-institucional/gestao-da-estrategia>. Obviamente todo e qualquer processo de trabalho pode e deve ser aperfeiçoado, como tem buscado fazer esta área de planejamento, razão pela qual sugerimos ajustes na redação da futura recomendação. Ainda sobre esta recomendação, sugerimos que a parte "envidando esforços para que as medições sejam realizadas no prazo estabelecido" seja redirecionada às unidades responsáveis pela medição dos indicadores, responsáveis precípuos pela inclusão tempestiva da informação no sistema e que passarão a ter dever normativo de fazê-lo quando atendida a outra recomendação também relativa ao Achado A9 que trata da "obrigatoriedade de cumprimento dos prazos de medição, definidos



no PEJEPA, e inserção dos dados no GPWEB, por parte dos responsáveis pela medição dos indicadores."

131. Conclusão da Equipe de Auditoria: Considerando as ações realizadas no trabalho de monitoramento da estratégia, conforme relatado pelo GPEG, a equipe de auditoria acolhe a sugestão de realizar ajustes no texto da recomendação. Fica, contudo, mantida a proposta de recomendação no que concerne à realização de notificação, pelo GPEG, às unidades responsáveis pela medição, para que façam as devidas inserções no GPWeb de forma tempestiva, sem prejuízo do cumprimento do dever normativo proposto na outra recomendação referente ao achado em comento. Pelas razões expostas, a equipe de auditoria mantém a proposta de encaminhamento constante no item 129 deste Relatório, com a alteração do teor da recomendação *"Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG), que que adote medidas com vistas ao cumprimento do art. 6º da Resolução TRE/PA nº 5.329/2015, envidando esforços para que as medições sejam realizadas no prazo estabelecido, devendo, caso contrário, notificar as unidades responsáveis"*, que passou a ter o seguinte texto *"Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG), que notifique as unidades que não informarem tempestivamente os resultados das medições no GPWeb ou equivalente, em observância à periodicidade de medição estabelecida no PEJEPA, com vistas ao integral cumprimento do art. 6º da Resolução TRE/PA nº 5.329/2015"*.

ACHADO 10 (A10): AUSÊNCIA DE VALIDAÇÃO DOS DADOS APLICADOS NA MENSURAÇÃO DOS INDICADORES

132. Situação encontrada: Em resposta ao questionário elaborado pela equipe de auditoria, as unidades responsáveis pela medição do indicador



informaram que os dados que compõem a medição do indicador não são validados.

133. Indicadores envolvidos: GDC3 e GDC6.

134. Unidade responsável: GPEG.

135. Evidências:

- Respostas das unidades ao questionário elaborado pela equipe de auditoria (Eventos SEI nº 0907571 e 0906330).

136. Situação Ideal/Critérios:

- Decisão Normativa TCU nº 172/2018¹⁷, Anexo II (Conteúdos de Referência Para a definição do Escopo da Auditoria nas Contas das Unidades Prestadoras de Contas), Item 3.

137. Possíveis causas:

- Cultura incipiente de avaliação de desempenho institucional em nível estratégico por parte do Tribunal.
- Política de controle estratégico sobre os resultados alcançados no planejamento estratégico em estágio de aperfeiçoamento.

¹⁷ Item 3. Avaliação dos indicadores instituídos pela UPC para aferir o desempenho da sua gestão, pelo menos, quanto à: (...) c) confiabilidade das fontes dos dados utilizados para o cálculo do indicador, avaliando, principalmente, se a metodologia escolhida para a coleta, processamento e divulgação é transparente e replicável por outros agentes, internos ou externos à UPC; d) facilidade de obtenção dos dados, elaboração do indicador e de compreensão dos resultados pelos usuários da informação; (...)



- Grau de maturidade em gestão estratégica em fase de aperfeiçoamento.

138. Efeitos/Consequência do Achado:

- Insuficiência de processos organizados que orientem a gestão para transformações estruturais, a partir da missão e dos objetivos estratégicos.
- Potencial comprometimento do alcance dos resultados desejáveis para o macrodesafio Garantia dos Direitos de Cidadania.
- Possibilidade de haver tomada de decisão com base em informações não confiáveis.

139. Manifestação das unidades auditadas sobre o achado:

- **NSA** (Informação NSA nº 23/2019, Evento SE nº 0924350): *“Em relação aos dados do indicador do núcleo socioambiental, há necessidade de definição de uma unidade que fique responsável por esta atividade. Sugerimos o Núcleo de Estatística.”*
- **EJE**: Sem manifestação da unidade sobre o achado.

140. Análise da Equipe de Auditoria sobre a manifestação da unidade:

A manifestação das unidades auditadas corrobora o achado, motivo pelo qual apresentamos as propostas de encaminhamento a seguir.

141. Proposta de Encaminhamento apresentada no Relatório Preliminar:



- **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que oriente as unidades responsáveis pela medição dos indicadores para que organizem seus processos de medição de forma a identificar o agente responsável pela validação dos dados, sendo preferencialmente o superior hierárquico.
- **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que aplique, pelo menos semestralmente, procedimentos de validação dos dados utilizados na mensuração para uma amostra de indicadores, que deverá abranger, no mínimo, 20% dos indicadores do PEJEP.

142. Manifestação da unidade auditada sobre a proposta de encaminhamento:

- **GPEG** (Informação GPEG nº 77/2019, Evento SEI nº 0931690): *“No que se refere às recomendações abaixo, sugerimos o que segue: (...) Aplique, pelo menos semestralmente, procedimentos de validação dos dados utilizados na mensuração para uma amostra de indicadores, que deverá abranger, no mínimo, 20% dos indicadores do PEJEP. (A10) Considerando que a recomendação anterior já previu que seja identificado o agente responsável pela validação dos dados, sendo preferencialmente o superior hierárquico, entendemos que esse será o responsável por exercer a segunda linha de defesa na medição do indicador, sendo este controle suficiente a ser adotado pela gestão. Desse modo, realizar semestralmente a validação dos dados utilizados para a mensuração do indicador, no entendimento deste GPEG, assemelha-se a procedimento de auditoria, para o qual este Gabinete, não possui capacitação, pessoal e nem a segregação de funções necessária para*



realizar, haja vista ser a unidade que também alimenta os indicadores, além de consolidá-los e divulgá-los quadrimestralmente nas RAE's. Ressalta-se ainda que a DN TCU nº 172/2018, critério indicado no relatório preliminar para o achado, trata do procedimento somente em seu anexo II quando prever os "conteúdos de referência para a definição do escopo da auditoria nas contas das unidades prestadoras de contas relacionadas no anexo I", trazendo o item 3 como uma das "Avaliações passíveis de serem contempladas no relatório de auditoria".

143. Conclusão da Equipe de Auditoria: No Relatório Preliminar, a equipe de auditoria apresentou 2 (duas) propostas de recomendação para o Achado 10. Em relação à primeira recomendação, cujo teor é *"orientar as unidades responsáveis pela medição dos indicadores para que organizem seus processos de medição de forma a identificar o agente responsável pela validação dos dados, sendo preferencialmente o superior hierárquico"*, o GPEG nada alegou, pelo que se entende que a unidade concorda com a recomendação. Quanto à segunda recomendação, que propõe a aplicação, em uma amostra de indicadores, de procedimentos de validação dos dados utilizados na mensuração dos resultados, o GPEG manifestou discordância, alegando, em síntese que: a) a recomendação já estaria prevista na anterior, que trata da identificação de agente responsável pela validação, preferencialmente o superior hierárquico); b) o superior hierárquico responsável pela validação exerceria, nesse caso, a segunda linha de defesa, sendo suficiente tal controle; c) a atuação do GPEG assemelhar-se-ia a um procedimento de auditoria, para o qual a unidade não possuiria capacitação, pessoal e segregação de funções, vez que também alimenta o GPWeb, além de consolidar e divulgar os resultados dos indicadores. Analisando as propostas de encaminhamento, verifica-se que a primeira recomendação tem como



destinatário o superior hierárquico, que, por fazer parte da 1ª linha de defesa, é responsável por manter controles internos eficazes e conduzir procedimentos de riscos e controle diariamente, atuando a nível de controle de gerência. Para isso, utiliza-se de uma estrutura de responsabilidades em cascata, que serve para controle e supervisão da execução, por parte de seus funcionários, dos procedimentos de riscos e controle. Já a segunda recomendação é direcionada ao GPEG, que atua como segunda linha de defesa, do que decorre sua responsabilidade pelo monitoramento da adequação e eficácia do controle interno, da precisão e integridade do reporte, da conformidade com leis e regulamentos e da resolução oportuna de deficiências. Como se vê, as recomendações propostas são direcionadas a agentes/unidades diferentes e adequam-se precisamente às responsabilidades específicas da linha de defesa em que atuam os agentes/unidades (superior hierárquico, enquanto 1ª linha de defesa; e GPEG, enquanto 2ª linha de defesa). Impende registrar também que a atribuição da auditoria interna é avaliar a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a 1ª e a 2ª linhas de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle, função que não se confunde com o comando das recomendações propostas. Ademais, a periodicidade (semestral) e o universo da amostra (20% dos indicadores do PEJEP) mostram-se plenamente exequíveis e adequados, servindo como excelente ferramenta de controle compensatório. Por todo o exposto, a equipe de auditoria entende que não merecem prosperar os argumentos apresentados pela unidade auditada (GPEG), mantendo-se as recomendações propostas no item 141 deste Relatório.

ACHADO 11 (A11): NOS CASOS DOS INDICADORES QUE NÃO TIVERAM SUAS METAS ATINGIDAS, AUSÊNCIA DE ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO OU DE



PROJETOS NO INTUITO DE OBTER MELHORES RESULTADOS EM MEDIÇÕES FUTURAS

144. Situação encontrada: Através de análise documental e avaliação das respostas das unidades ao questionário elaborado pela equipe de auditoria, verificou-se que não foi alcançada a meta de determinados indicadores e as respectivas unidades responsáveis não elaboraram plano de ação ou projeto a fim de otimizar seus respectivos desempenhos no que se refere ao alcance da meta em medições futuras. O plano de ação é uma forma organizada e que segue uma metodologia definida para estabelecer metas, objetivos e atividades que devem ser realizadas. Além disso, o plano de ação também aponta os responsáveis por desenvolver cada uma das atividades e acompanhar o andamento de um projeto, contribuindo para que se possa atingir os melhores resultados.

145. Indicadores envolvidos: FPS3, FPS4, AGP1 e MIGT5.

146. Unidade responsável: STI, SGP e GPEG.

147. Evidências:

- Respostas das unidades ao questionário elaborado pela equipe de auditoria (Eventos SEI nº 0905263, 0905903, 0907572 e 0906388).
- PEJEPA 16-21.
- Atas das Reuniões de Análise Estratégica (Eventos SEI nº 0752408, 0808581 e 0853663).

148. Situação Ideal/Critérios:



- Guia Metodológico Construindo e Gerenciando Indicadores ¹⁸ , elaborado pelo STJ, página 41.
- Plano Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, páginas 49 e 50.

149. Possíveis causas:

- Cultura incipiente de avaliação de desempenho institucional em nível estratégico por parte do Tribunal.
- Política de controle estratégico sobre os resultados alcançados no planejamento estratégico em estágio de aperfeiçoamento.
- Grau de maturidade em gestão estratégica em fase de aperfeiçoamento.

150. Efeitos/Consequência do Achado:

- A falta de ações eficazes para o alcance da meta provavelmente fará com que os indicadores continuem apresentando um baixo desempenho nas medições futuras.
- Potencial prejuízo ao cumprimento do planejamento estratégico.

¹⁸ “O plano de ação consiste em um documento com iniciativas a serem realizadas pelo órgão para alcance de suas metas e, conseqüentemente, de sua estratégia. Além disso, o plano promove praticidade e organização no processo de tomada de decisão, traz objetividade e clareza para a execução e gera economia de tempo e de recurso”



- Dificuldade para realização de ajustes para corrigir possíveis deficiências de planejamento, evidenciadas somente após o início da execução das ações estratégicas.

151. Manifestação das unidades auditadas sobre o achado:

- **SGP** (Informação STD nº 297/2019, Evento SEI nº 0924406): *“No que tange à elaboração de planos de ação ou projetos no intuito de obter melhores resultados em medições futuras, informamos que, em relação ao Plano Anual de Capacitação, o achado não se aplica integralmente, uma vez que o plano em referência já é elaborado anualmente. Na visão da unidade técnica, não é a ausência de um plano de ação que prejudica o alcance dos resultados almejados e sim a incipiente cultura de planejamento estratégico da organização, que propicia alterações nas ações programadas no início do exercício. Em grau menor, também contribuem para a alteração do plano, no decorrer da sua execução, os seguintes fatores: mudança de macrogestores, alteração de legislação/norma, mudança de lotação de servidores, restrição orçamentária, entre outros, que culminam na revisão das prioridades estabelecidas. Devemos levar em consideração também, que o plano de capacitação não é uma ferramenta estática e sim flexível, que deve se adequar às mudanças do ambiente (interno e externo) em que está inserida a Administração Pública. Desse modo, devemos ter uma pequena margem para alterações no plano, as quais não devem ter impacto significativo nos resultados pretendidos.”*

- **STI** (Despacho COSIS nº 0923850/2019, Evento SEI nº 0923850): *“Esclareço que o indicador MIGT5 - Índice de atendimento a demanda*



por informatização de processos de trabalho, como mede efetivamente a quantidade de demandas de sistemas informatizados atendidas em relação à quantidade de demandas presentes na pauta de sistemas, então o plano de trabalho pela melhoria do referido índice está presente em todos os projetos executados e/ou planejados pela COSIS, os quais constam no PDTI 2019-2020 (<http://intranet.tre-pa.jus.br/arquivos/tre-pa-plano-diretor-de-ti-2019-2020>), mais especificamente na área 2.1- projetos e Ações - COSIS-Coordenadoria de Sistemas. Cada projeto previsto no PDTI visa contribuir para a melhoria do referido índice e para o atingimento das metas estabelecidas para o mesmo, tanto os projetos de sistemas, como por exemplo: Sistema AELIS2020, Sistema de Avaliação de Estágio Probatório, Novo SRGHWeb, dentre outros; como também os projetos de gestão, como: Revisão, Avaliação e Aprimoramento Contínuo do Processo de Desenvolvimento de Sistemas Padrão da COSIS, Gestão do Contrato de Sustentação de Sistemas, dentre outros. Cabe ainda ressaltar que além de constarem no PDTI 2019-2020, alguns destes projetos são cadastrados como iniciativas estratégicas e monitorados através do Sistema GPWeb, de responsabilidade do GPEG, como por exemplo, o projeto Atualizar os Sistemas de Apoio à Eleição (AELIS2020) (processo SEI 0005109-91.2019.6.14.8000), o projeto Desenvolver os portais da intranet e internet para as eleições 2020 (processo SEI 0005174-86.2019.6.14.8000), o projeto Implantar e Acompanhar Processo de Solicitação de Soluções Informatizadas, segundo a IN 06/2018 (processo SEI 0005085-63.2019.6.14.8000), dentre outros. Dessa forma,



entendemos existir planos de ação ou de projetos no intuito de obter melhores resultados em medições do referido índice.”

▪ **STI** (Informação COLOG nº 46/2019, Evento SEI nº 0921271): *“Na planilha encaminhada 0905261 foram feitas já algumas considerações acerca desse achado: ‘Item 16 - (...) a identificação do eleitor pela urna é multifatorial: envolve colaboradores, servidores e até mesmo o mesário. Itens 44/45/46/47 - Sim, o medidor (96%) não foi alcançado, na verdade, por nenhuma unidade da Federação, o que pode levar a uma necessidade de reavaliar tal meta (em 2018 TRE-PA fez 89,71%). A melhor média de todo o Brasil, o DF, ficou com 93,33% e, à medida que o volume de eleitores postos à identificação com a urna cresce, temos maior chance de o índice piorar. Itens 48/49- (...) Em relação aos projetos estamos aguardando a primeira eleição em larga escala (100% do eleitorado) no Pará com uso da biometria, em 2020, para avaliar este índice e tomar decisões acerca de sua revisão e até mesmo para implementar medidas para melhorar esse número.’ Fica claro que a melhoria deste índice é um desafio que deve ser enfrentado em diversas frentes: (1) investimento em qualidade de atendimento nos cartórios eleitorais e postos (para uma melhor qualidade da coleta); (2) investimento em capacitação do mesário para lidar com a identificação do eleitor na urna (para que o procedimento seja feito da forma correta e com a limpeza regular do leitor de digitais). O índice envolve até mesmo fatores que estão fora do alcance deste Tribunal, por serem de competência do TSE, tais como (3) o hardware da urna, (4) o hardware e o software kitbio e (5) o score padrão de identificação do eleitor na urna. Portanto, fica a sugestão desta Coordenadoria para que se reveja*



este índice de imediato, colocando-o em um patamar mais próximo da realidade nacional (exemplo: 90%), ainda com uma segunda sugestão, de que posteriormente à realização das eleições 2020, quando o Tribunal terá efetivamente dados de identificação de 100% dos eleitores que se apresentarem para votar, o índice seja revisto.”

▪ **GPEG** (Informação GPEG nº 74/2019, Evento SEI nº 0924563): *“No que se refere ao indicador FSPE4 (Índice de execução do Plano Integrado de Eleições), o qual já calcula o percentual de execução de um plano de ação, entendemos que não há que se falar em elaboração de um novo plano de ação ou projeto para otimizar o desempenho da meta em medições futuras. Além disso, a comunicação aos gestores das atividades atrasadas já é feita por e-mail automático do sistema AELIS PLAN, através de ligações da unidade e por reporte periódico aos macrogestores, medidas mais compatíveis com o dinamismo da eleição. Vale dizer ainda que muitas ações que constavam como não executadas no AELIS PLAN já haviam sido realizadas, mas sem a devida atualização do sistema, influenciando negativamente no indicador. Em vista disso, o AELIS PLAN foi revisto para as Eleições 2020 a fim de facilitar e estimular o acesso e a utilização pelo usuário final.”*

152. Análise da Equipe de Auditoria sobre a manifestação da unidade:

A manifestação das unidades auditadas corrobora o achado, motivo pelo qual apresentamos as propostas de encaminhamento a seguir.

153. Proposta de Encaminhamento apresentada no Relatório Preliminar:



- **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que inicie procedimento de normatização que regulamente a gestão estratégica do Tribunal, que deverá conter regramento sobre a necessidade de adoção de providências, como planos de ação, projetos associados, entre outros instrumentos, a fim de assegurar o alcance, nas medições seguintes, das metas estabelecidas e a correção de rumos, no intuito de diminuir o risco de repetição de resultados insatisfatórios.

154. Manifestação da unidade auditada sobre a proposta de encaminhamento:

- **GPEG** (Informação GPEG nº 77/2019, Evento SEI nº 0931690): *“Cumprе ressaltar que este Regional tem caminhado progressivamente para o aumento da maturidade de sua gestão estratégica, com a utilização de ferramenta informatizada para monitoramento dos indicadores , regulamentação do processo de transição, instituição do plano de gestão e implementação da gestão por projetos, medidas que foram tornadas possíveis após a reestruturação do setor em forma de Gabinete composto por três núcleos, o que se aproxima mais da estrutura de Coordenadoria que detinha anteriormente. Além disso, sabedor da pertinência e relevâncias das oportunidades de melhoria indicadas no Relatório Preliminar, este GPEG fez constar no PG 19-20, os seguintes projetos que vão ao encontro das seguintes recomendações: Projeto: Regulamentar a gestão estratégica do TRE-PA (0004262-89.2019.6.14.8000). Escopo: Metodologia para monitoramento da estratégia; Metodologia para elaboração e realização da Reunião de*



Análise da Estratégia - RAE; Apresentação dos fluxogramas dos processos de monitoramento da estratégia, realização das RAEs, e da construção dos planejamentos estratégico, tático e do plano de gestão; e Garantia do alinhamento entre os planejamentos institucionais.”

155. Conclusão da Equipe de Auditoria: A manifestação das unidades auditadas corrobora o achado de auditoria e a recomendação apresentada no Relatório Preliminar, razão pela qual a equipe de auditoria mantém a proposta de encaminhamento constante no item 153 deste Relatório.

ACHADO 12 (A12): DESATUALIZAÇÃO DO ATUAL PEJEP A

156. Situação encontrada: Ao analisar as evidências apresentadas pelo GPEG, especialmente as atas das RAE's realizadas nos anos de 2018 e 2019, foi possível verificar que foram aprovadas pelo Conselho de Governança diversas alterações nos atributos dos indicadores, como, por exemplo meta, sigla e periodicidade de medição. Entretanto, tais alterações não foram registradas no PEJEP A, que acaba por não espelhar o planejamento estratégico atualmente vigente. Faz-se necessária, portanto, a atualização do PEJEP A 16-21, com a consolidação do histórico de alterações nas fichas dos indicadores, como se observou no planejamento estratégico de outros Tribunais Regionais Eleitorais.

157. Indicadores envolvidos: Todos os indicadores que compõem a amostra auditada.

158. Unidade responsável: GPEG.

159. Evidências:

- PEJEP A 16-21, Ficha dos indicadores.



- Atas das Reuniões da Análise da Estratégia realizadas nos dias 16/08/2019 (Evento SEI nº 0607630), 10/04/2019 (Evento SEI nº 0752408), 02/07/2019 (Evento SEI nº 0808581) e 26/08/2019 (Evento SEI nº 0853663).

160. Situação Ideal/Critérios:

- Planejamento Estratégico 2016-2021 do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia.
- Planejamento Estratégico 2015-2020 do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará.

161. Possíveis causas:

- Cultura incipiente de avaliação de desempenho institucional em nível estratégico por parte do Tribunal.
- Política de controle estratégico sobre os resultados alcançados no planejamento estratégico em estágio de aperfeiçoamento.
- Grau de maturidade em gestão estratégica em fase de aperfeiçoamento.

162. Efeitos/Consequência do Achado:

- Possibilidade de haver tomada de decisão com base em informações não confiáveis.
- Possibilidade de prejuízo ao acompanhamento dos resultados por parte dos responsáveis pelo indicador.



- Possibilidade de prejuízo ao monitoramento dos indicadores por parte da unidade de planejamento estratégico (GPEG).
- Falha nos mecanismos de *accountability*.
- Comprometimento dos respectivos controles internos, seja em primeira ou segunda linhas de defesa.
- Comprometimento de auditoria interna, terceira linha de defesa, sobre os resultados aferidos pelos indicadores estratégicos.

163. Manifestação da unidade auditada sobre o achado:

- **GPEG** (Informação GPEG nº 74/2019, Evento SEI nº 0924563): *“A atualização do PEJEPa 16-21, com a consolidação do histórico de alterações nas fichas dos indicadores, é uma necessidade já identificada pelo GPEG e devidamente inserida no Plano de Gestão 19-20 através do projeto “Revisar o Planejamento Estratégico” que tramita no processo SEI nº 0004562-51.2019.6.14.8000, contando com as seguintes entregas previstas: E1 - Versão 2019.1 do Planejamento Estratégico com as alterações já aprovadas durante as RAE’s e demais reuniões do Conselho de Governança de 2018/2019; E2 - Aprovação da resolução (Versão 2019.1 do Planejamento Estratégico) pelo Pleno; E3 - Revisão dos indicadores do Planejamento Estratégico; E4 - Versão 2020.1 do Planejamento Estratégico com as alterações. Apesar do planejamento elaborado, o projeto já sofreu alterações em seu cronograma, o qual tende novamente a ser revisto haja vista que a unidade responsável pela sua execução (NPGE) ter tido sua força de trabalho direcionada para a*



elaboração do PIE 2020 e elaboração de metas do CNJ nos meses de agosto a novembro.”

164. Análise da Equipe de Auditoria sobre a manifestação da unidade:

A manifestação da unidade auditada corrobora o achado, motivo pelo qual apresentamos as propostas de encaminhamento a seguir.

165. Proposta de Encaminhamento apresentada no Relatório Preliminar:

- **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que providencie a atualização do PEJEP, com a consolidação das alterações aprovadas, sobretudo aquelas decorrentes de decisão do Conselho de Governança, inclusive fazendo constar o controle de versões, de forma que se possa identificar as alterações realizadas, bem como a data em que foi realizada e a respectiva justificativa, podendo utilizar como modelo de referência o Planejamento Estratégico do TRE/BA.

- **Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG)**, que promova estudos com vistas à implementação de ferramenta informatizada para registro das alterações aprovadas, de forma a otimizar o acompanhamento do histórico de versões do PEJEP.

166. Manifestação da unidade auditada sobre a proposta de encaminhamento:

- **GPEG** (Informação GPEG nº 77/2019, Evento SEI nº 0931690):
“Cumpramos ressaltar que este Regional tem caminhado progressivamente



para o aumento da maturidade de sua gestão estratégica, com a utilização de ferramenta informatizada para monitoramento dos indicadores, regulamentação do processo de transição, instituição do plano de gestão e implementação da gestão por projetos, medidas que foram tornadas possíveis após a reestruturação do setor em forma de Gabinete composto por três núcleos, o que se aproxima mais da estrutura de Coordenadoria que detinha anteriormente. Além disso, sabedor da pertinência e relevâncias das oportunidades de melhoria indicadas no Relatório Preliminar, este GPEG fez constar no PG 19-20, os seguintes projetos que vão ao encontro das seguintes recomendações: Projeto: Revisar o planejamento estratégico vigente (0004562-51.2019.6.14.8000). Escopo: Identificar indicadores equivocados e promover ajustes; Alterar o Planejamento Estratégico no GPWEB; Validar a polaridade de cada indicador com as macrounidades; Revisar fórmulas de cálculo dos indicadores, quando necessário; Estabelecer metas de cumprimento para os indicadores que estavam pendentes; Publicar novo mapa estratégico. (...) No que se refere às recomendações abaixo, sugerimos o que segue: Promova estudos com vistas à implementação de ferramenta informatizada para registro das alterações aprovadas, de forma a otimizar o acompanhamento do histórico de versões do PEJEP. (A12) A quando aprovação do atual PEJEP 16-21 este Regional ainda não dispunha do Sistema Eletrônico de Informações - SEI, entendemos que a partir de então pode ser iniciado processo SEI com o PEJEP atual incluindo-se nele todos os registro das deliberações.”



167. Conclusão da Equipe de Auditoria: A proposta sugerida pela unidade em sua manifestação não favorece a consolidação dos registros das alterações aprovadas, tendo em vista a necessidade de acompanhamento dos eventos ao longo do processo no SEI para conhecer o estado corrente de um determinado indicador. Em virtude disso, a equipe de auditoria mantém o entendimento de que se faz necessário o estudo acerca do desenvolvimento de uma aplicação que permita o cadastro, a exclusão e a alteração de fichas de indicadores, de modo que as respectivas operações fiquem registradas. Além disso, a ferramenta mencionada deverá gerar/identificar a ficha de indicadores consolidada e emitir/possuir relatórios acerca das operações realizadas. Não obstante, a equipe de auditoria achou por bem realizar alterações no texto da recomendação, de forma a torná-la mais detalhada, a fim de facilitar a sua implementação pela unidade auditada. Pelas razões expostas, a equipe de auditoria mantém a proposta de encaminhamento constante no item 165 deste Relatório, com a alteração do teor da recomendação *“Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG), que promova estudos com vistas à implementação de ferramenta informatizada para registro das alterações aprovadas, de forma a otimizar o acompanhamento do histórico de versões do PEJEPa”*, que passou a ter o seguinte texto *“Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG), que promova estudos com vistas à implementação de ferramenta informatizada para registro das alterações aprovadas no plano estratégico, a fim de otimizar o acompanhamento do histórico de versões do PEJEPa, com a inclusão de uma consolidação da versão do PEJEPa em vigência. A aplicação deverá permitir a consolidação dos dados e facilitar o processo de consulta do histórico de versões do PEJEPa. Ao final dos estudos de viabilidade de desenvolvimento da referida solução,*



deverá ser elaborado relatório contendo as atividades realizadas, conclusões da unidade e propostas para solução do problema”.

VIII. ACHADO POSITIVO

168. Embora, regra geral, o achado de auditoria seja caracterizado como um ato praticado em desconformidade com determinado padrão, norma ou indicador, também é possível que, como resultado dos exames empreendidos, sejam identificadas boas práticas de gestão.

169. Na presente auditoria, a equipe de auditoria considerou como boa prática de gestão (achado positivo) a implantação do GPWEB como ferramenta informatizada de gestão dos dados dos indicadores estratégicos.

170. Trata-se da substituição do método de controle dos resultados de indicadores, que era manual, através de planilhas elaboradas pelo GPEG, passando, a partir de 2018, a ser informatizado, com a utilização do GPWEB, o que permite a inserção dos dados diretamente pelas áreas responsáveis e a consulta do resultado atual dos indicadores.

171. Inobstante ainda exista necessidade de aperfeiçoamento no uso da ferramenta, já é possível identificar efeitos positivos, como a melhoria na comunicação dos resultados e a possibilidade de focar os esforços da instituição nos indicadores cujas metas não tenham sido cumpridas ou que estejam com tendência de não cumprimento, razão pela qual a utilização do GPWEB foi considerada pela equipe de auditoria como prática significativa e inovadora, merecendo registro como achado positivo.



IX. CONCLUSÃO

172. A equipe de auditores, preliminarmente, faz destacar a constatação do esforço demonstrado pela Administração para melhoria do nível de maturidade da gestão estratégica do TRE/PA, o que pode ser demonstrado por ações relatadas pelo GPEG, tais como a utilização de ferramenta informatizada para monitoramento dos indicadores, a regulamentação do processo de transição, a instituição do plano de gestão e a implementação da gestão por projetos. O comprometimento dos gestores, sobretudo do GPEG, com a matéria auditada gera a expectativa de que melhorias administrativas serão implementadas em breve, promovendo importantes aprimoramentos.

173. Não obstante a isso, a execução dos procedimentos de testes e verificações, dentro do que foi planejado pelo TSE, resultou na constituição de 12 (doze) achados de auditoria, os quais devem ser observados como oportunidades de crescimento do nível de maturidade da gestão estratégica do TRE/PA. Acerca dos achados, cabe enfatizar que estão suportados por evidências suficientes e adequadas que demonstram a justeza e a razoabilidade dos fatos descritos.

174. Ademais, a equipe de auditoria demonstrou atenção às observações e esclarecimentos dos gestores durante o processo, oportunizando sua participação nos testes de auditoria, na definição das respostas dos questionários, avaliando também sua posição quanto à consistência das impropriedades encontradas.

175. Com efeito, no desenvolvimento dos achados, as unidades auditadas foram ouvidas, assim como também foram a respeito das recomendações sugeridas no relatório preliminar. Tais manifestações foram consignadas neste



relatório final e consideradas para elaboração das recomendações, para que estas contenham medidas pertinentes e exequíveis, cuja implementação pelo gestor seja capaz de gerar benefícios efetivos.

176. A equipe de auditoria entende que o engajamento dos gestores é imprescindível ao êxito de qualquer trabalho de avaliação, porque permite a elaboração de relatórios profícuos e porque auxilia na identificação das reais causas de desconformidades e na construção de recomendações robustas e construtivas, bem como consiste em fator crucial para obtenção dos benefícios esperados com o cumprimento das recomendações de auditoria.

177. Nesse sentido, as propostas de encaminhamentos a seguir foram formuladas pela equipe de auditoria com objetivo de contribuir para melhoria do quadro atual, representando o esforço desta equipe no intuito de agregar valor aos resultados da Instituição.

X. PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO

178. Diante do exposto, submete-se o presente relatório à consideração do Excelentíssimo Presidente desta Corte Eleitoral, destacando as recomendações sugeridas, conforme detalhamento a seguir:

a) Ao Gabinete de Planejamento, Estratégia e Gestão (GPEG):

Descrição	Item
Dê início e coordene o processo de revisão dos indicadores estratégicos constantes no PEJEPa 16-21, a fim de verificar se estão diretamente relacionados ao cumprimento da estratégia, mantendo no PEJEPa exclusivamente aqueles que estão diretamente	33



relacionados ao cumprimento da estratégia e sugerindo que a unidade dona do respectivo indicador avalie a necessidade ou conveniência de adotar os demais indicadores, se for o caso, para fins de planejamento tático ou operacional. (A1)	
Coordene a revisão do PEJEPa, a fim de que conste na ficha dos indicadores quem é o dono do indicador e quem efetivamente o mede, podendo em situações específicas não haver correspondência entre tais autores. (A3)	57
Dê início e coordene o processo de revisão dos indicadores estratégicos constantes no PEJEPa 16-21, de forma que as fichas dos indicadores identifiquem, da forma mais detalhada possível, a fonte de dados para medição do indicador, especialmente quando se tratar de dados oriundos de controles das unidades, a fim de possibilitar que a aferição seja realizada por pessoa estranha à unidade e que a correção dos dados seja auditável. (A4)	69
Dê início e coordene o processo de revisão do PEJEPa 16-21, devendo orientar as unidades responsáveis pela medição dos indicadores estratégicos a organizar seus processos de medição de forma a criar controles internos que protejam a fonte de dados de possíveis manipulações, preferencialmente através de ferramentas informatizadas. (A5)	81
Solicite à Administração a constituição de grupo de trabalho destinado à realização de estudos com vistas à automatização do procedimento de coleta de dados para medição. O estudo deve ser restrito aos	83



indicadores cuja fonte de dados estabelecida no PEJEPA seja "controles da unidade", e que estejam situados na perspectiva SOCIEDADE, na tentativa de mitigar riscos que possam causar impacto à reputação institucional. Recomendamos que o referido grupo seja presidido pelo GPEG e composto também pelos gestores das unidades responsáveis pela medição dos respectivos indicadores. (A5)	
Inicie procedimento de normatização que regulamente a gestão estratégica do Tribunal, que deverá conter regramento sobre a criação, alteração e exclusão de indicadores. (A7)	105
Adote medidas com vistas ao cumprimento do art. 5º, § 1º, da Resolução TRE/PA nº 5.329/2015, até que seja criada norma geral sobre gestão estratégica. (A7)	105
Publique, pelo menos anualmente, os relatórios de desempenho do resultado de medição dos indicadores, através da intranet e internet, preferencialmente nas páginas principais e em locais de fácil visualização, podendo utilizar como modelo de referência a divulgação de resultados das metas realizada pelo TRE/CE em seu sítio eletrônico. (A8)	117
Inicie procedimento de normatização que regulamente a gestão estratégica do Tribunal, que deverá conter regramento sobre a obrigatoriedade de cumprimento dos prazos de medição, definidos no PEJEPA, e inserção dos dados no GPWEB, por parte dos responsáveis pela medição dos indicadores. (A9)	129



Notifique as unidades que não informarem tempestivamente os resultados das medições no GPWeb ou equivalente, em observância à periodicidade de medição estabelecida no PEJEPa, com vistas ao integral cumprimento do art. 6º da Resolução TRE/PA nº 5.329/2015. (A9)	131
Oriente as unidades responsáveis pela medição dos indicadores para que organizem seus processos de medição de forma a identificar o agente responsável pela validação dos dados, sendo preferencialmente o superior hierárquico. (A10)	141
Aplique, pelo menos semestralmente, procedimentos de validação dos dados utilizados na mensuração para uma amostra de indicadores, que deverá abranger, no mínimo, 20% dos indicadores do PEJEPa. (A10)	141
Inicie procedimento de normatização que regulamente a gestão estratégica do Tribunal, que deverá conter regramento sobre a necessidade de adoção de providências, como planos de ação, projetos associados, entre outros instrumentos, a fim de assegurar o alcance, nas medições seguintes, das metas estabelecidas e a correção de rumos, no intuito de diminuir o risco de repetição de resultados insatisfatórios. (A11)	153
Providencie a atualização do PEJEPa, com a consolidação das alterações aprovadas, sobretudo aquelas decorrentes de decisão do Conselho de Governança, inclusive fazendo constar o controle de versões, de forma que se possa identificar as alterações realizadas,	165



<p>bem como a data em que foi realizada e a respectiva justificativa, podendo utilizar como modelo de referência o Planejamento Estratégico do TRE/BA. (A12)</p>	
<p>Promova estudos com vistas à implementação de ferramenta informatizada para registro das alterações aprovadas no plano estratégico, a fim de otimizar o acompanhamento do histórico de versões do PEJEP, com a inclusão de uma consolidação da versão do PEJEP em vigência. A aplicação deverá permitir a consolidação dos dados e facilitar o processo de consulta do histórico de versões do PEJEP. Ao final dos estudos de viabilidade de desenvolvimento da referida solução, deverá ser elaborado relatório contendo as atividades realizadas, conclusões da unidade e propostas para solução do problema. (A12)</p>	167

b) **À Comissão Coordenadora do Atendimento Itinerante (CCAI):**

Descrição	Item
<p>Revise a métrica de cálculo do indicador Índice de Acesso à Justiça (GDC4), para que sua fórmula considere somente os atendimentos realizados nos locais mais remotos (aqueles que estão distantes dos centros urbanos ou afastadas de locais habitados e que possuem difícil acesso), diferenciando área urbana da rural, ou quando realizados com prioridade às populações indígenas, ribeirinhas ou quilombolas, podendo utilizar como modelo de referência o Planejamento Estratégico do TRE/CE, que possui indicador semelhante. (A2)</p>	45



Revise, com o apoio do GPEG, a ficha do indicador Índice de Acesso à Justiça (GDC4), de modo que seja identificada, da forma mais detalhada possível, a fonte de dados para medição do indicador, a fim de possibilitar que a aferição seja realizada por pessoa estranha à unidade e que a correção dos dados seja auditável. (A4)	69
Organize, com o apoio do GPEG, seus processos de medição de forma a criar controles internos que protejam a fonte de dados do indicador Índice de Acesso à Justiça (GDC4) de possíveis manipulações, preferencialmente através de ferramentas informatizadas. (A5)	81
Avalie a oportunidade e conveniência de propor às instâncias competentes modificação no Planejamento Estratégico (PEJEP), no que concerne à periodicidade de medição estabelecida para o indicador Índice de Acesso à Justiça (GDC4) na respectiva ficha, para que a medição seja feita anualmente, em janeiro, e referente ao resultado alcançado no exercício anterior. (A6)	93

c) **À Diretoria Geral (DG):**

Descrição	Item
Avalie a oportunidade e conveniência de capacitar servidores visando ao aprimoramento da construção de indicadores. (A2)	45



d) **Ao Núcleo Socioambiental (NSA):**

Descrição	Item
Revise, com o apoio do GPEG, a ficha do indicador Índice de Responsabilidade Socioambiental (GDC3), de modo que seja identificada, da forma mais detalhada possível, a fonte de dados para medição do indicador, a fim de possibilitar que a aferição seja realizada por pessoa estranha à unidade e que a correção dos dados seja auditável. (A4)	69
Organize, com o apoio do GPEG, seus processos de medição de forma a criar controles internos que protejam a fonte de dados do indicador Índice de Responsabilidade Socioambiental (GDC3) de possíveis manipulações, preferencialmente através de ferramentas informatizadas. (A5)	81

e) **À Escola Judiciária Eleitoral (EJE):**

Descrição	Item
Revise, com o apoio do GPEG, a ficha do indicador Índice de Participação nos Projetos de Cidadania (GDC6), de modo que seja identificada, da forma mais detalhada possível, a fonte de dados para medição do indicador, a fim de possibilitar que a aferição seja realizada por pessoa estranha à unidade e que a correção dos dados seja auditável. (A4)	69



Organize, com o apoio do GPEG, seus processos de medição de forma a criar controles internos que protejam a fonte de dados do indicador Índice de Participação nos Projetos de Cidadania (GDC6) de possíveis manipulações, preferencialmente através de ferramentas informatizadas. (A5)	81
Avalie a oportunidade e conveniência de propor às instâncias competentes modificação no Planejamento Estratégico (PEJEPA), no que concerne à periodicidade de medição estabelecida para o indicador Índice de Participação nos Projetos de Cidadania (GDC 6) na respectiva ficha, para que a medição seja feita anualmente, em janeiro, e referente ao resultado alcançado no exercício anterior. (A6)	93

f) **À Secretaria de Orçamento, Finanças e Contabilidade (SOFC):**

Descrição	Item
Avalie a oportunidade e conveniência de propor às instâncias competentes modificação no Planejamento Estratégico (PEJEPA), no que concerne à periodicidade de medição estabelecida para o indicador Índice de Aderência da Execução ao Planejamento Orçamentário (AGO3) na respectiva ficha, para que a medição seja realizada semestralmente. (A6)	93



g) **À Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM):**

Descrição	Item
Elabore, com o apoio do GPEG, plano de comunicação da estratégia, a fim de dar ampla publicidade ao público interno (intranet) e externo (internet), preferencialmente nas páginas principais e em locais de fácil visualização, podendo utilizar como modelo de referência o plano de comunicação do pelo TRE/MA. (A8)	117

Belém, 16 de dezembro de 2019.

SAMUEL SOLANO FEITOSA
COORDENADOR DE AUDITORIA – COAUDI

LUCIANA CRISTINA SOARES FELIPE
CHEFE DA SEÇÃO DE AUDITORIA INTERNA – SAUDI

EDINALDO NOGUEIRA RODRIGUES
SEÇÃO DE AUDITORIA INTERNA – SAUDI

LEONARDO DOS SANTOS LAGE DE OLIVEIRA
SEÇÃO DE AUDITORIA INTERNA – SAUDI



ANEXO I - QUADRO SINTÉTICO DOS ACHADOS DE AUDITORIA

ACHADO	DESCRIÇÃO	INDICADORES ENVOLVIDOS
A1	Não utilização dos indicadores para tomada de decisão da alta administração	Todos os indicadores que compõem a amostra auditada
A2	Existência de incompatibilidade entre o objetivo e a métrica definida para medição de indicadores	GDC4
A3	Ausência de definição do responsável pelo indicador (dono) no planejamento estratégico	Todos os indicadores que compõem a amostra auditada
A4	Informação genérica, no planejamento estratégico, das fontes nas quais são obtidos os dados para medição dos indicadores	GDC3 - GDC4 - GDC6
A5	Inexistência de proteção contra manipulação das fontes nas quais são obtidos os dados para medição dos indicadores	GDC3 - GDC4 - GDC6
A6	Desfavorecimento da tempestiva tomada de decisão pela alta administração decorrente da periodicidade definida para medição dos indicadores	GDC4 - GDC6 - AGO3
A7	Inexistência de procedimento formal para criação, alteração e exclusão de indicadores	Todos os indicadores que compõem a amostra auditada
A8	Não divulgação adequada dos resultados das medições dos indicadores	Todos os indicadores que compõem a amostra auditada
A9	Ausência de comprovação de medição dos indicadores na periodicidade estabelecida no planejamento estratégico	GDC3 - FSPE3 - FSPE4 - AGP1
A10	Ausência de validação dos dados aplicados na mensuração dos indicadores	GDC3 - GDC6
A11	Nos casos dos indicadores que não tiveram suas metas atingidas, ausência de elaboração de planos de ação ou de projetos no intuito de obter melhores resultados em medições futuras	FSPE3 - FSPE4 - AGP1 - MIGT5
A12	Desatualização do atual PEJEP	Todos os indicadores que compõem a amostra auditada



ANEXO II - QUADRO SINTÉTICO DAS RECOMENDAÇÕES

RECOMENDAÇÃO	UNIDADE RESPONSÁVEL
Recomendação nº 1 (R1) - Dê início e coordene o processo de revisão dos indicadores estratégicos constantes no PEJEPa 16-21, a fim de verificar se estão diretamente relacionados ao cumprimento da estratégia, mantendo no PEJEPa exclusivamente aqueles que estão diretamente relacionados ao cumprimento da estratégia e sugerindo que a unidade dona do respectivo indicador avalie a necessidade ou conveniência de adotar os demais indicadores, se for o caso, para fins de planejamento tático ou operacional. (A1)	GPEG
Recomendação nº 2 (R2) - Coordene a revisão do PEJEPa, a fim de que conste na ficha dos indicadores quem é o dono do indicador e quem efetivamente o mede, podendo em situações específicas não haver correspondência entre tais autores. (A3)	GPEG
Recomendação nº 3 (R3) - Dê início e coordene o processo de revisão dos indicadores estratégicos constantes no PEJEPa 16-21, de forma que as fichas dos indicadores identifiquem, da forma mais detalhada possível, a fonte de dados para medição do indicador, especialmente quando se tratar de dados oriundos de controles das unidades, a fim de possibilitar que a aferição seja realizada por pessoa estranha à unidade e que a correção dos dados seja auditável. (A4)	GPEG
Recomendação nº 4 (R4) - Dê início e coordene o processo de revisão do PEJEPa 16-21, devendo orientar as unidades responsáveis pela medição dos indicadores estratégicos a organizar seus processos de medição de forma a criar controles internos que protejam a fonte de dados de possíveis manipulações, preferencialmente através de ferramentas informatizadas. (A5)	GPEG
Recomendação nº 5 (R5) - Solicite à Administração a constituição de grupo de trabalho destinado à realização de estudos com vistas à automatização do procedimento de coleta de dados para medição. O estudo deve ser restrito aos indicadores cuja fonte de dados estabelecida no PEJEPa seja "controles da unidade", e que estejam situados na perspectiva SOCIEDADE, na tentativa de mitigar riscos que possam causar impacto à reputação institucional. Recomendamos que o referido grupo seja presidido pelo GPEG e composto também pelos gestores das unidades responsáveis pela medição dos respectivos indicadores. (A5)	GPEG
Recomendação nº 6 (R6) - Inicie procedimento de normatização que regulamente a gestão estratégica do Tribunal, que deverá conter regramento	GPEG



RECOMENDAÇÃO	UNIDADE RESPONSÁVEL
sobre a criação, alteração e exclusão de indicadores. (A7)	
Recomendação nº 7 (R7) - Adote medidas com vistas ao cumprimento do art. 5º, § 1º, da Resolução TRE/PA nº 5.329/2015, até que seja criada norma geral sobre gestão estratégica. (A7)	GPEG
Recomendação nº 8 (R8) - Publique, pelo menos anualmente, os relatórios de desempenho do resultado de medição dos indicadores, através da intranet e internet, preferencialmente nas páginas principais e em locais de fácil visualização, podendo utilizar como modelo de referência a divulgação de resultados das metas realizada pelo TRE/CE em seu sítio eletrônico. (A8)	GPEG
Recomendação nº 9 (R9) - Inicie procedimento de normatização que regulamente a gestão estratégica do Tribunal, que deverá conter regramento sobre a obrigatoriedade de cumprimento dos prazos de medição, definidos no PEJEP, e inserção dos dados no GPWEB, por parte dos responsáveis pela medição dos indicadores. (A9)	GPEG
Recomendação nº 10 (R10) - Notifique as unidades que não informarem tempestivamente os resultados das medições no GPWeb ou equivalente, em observância à periodicidade de medição estabelecida no PEJEP, com vistas ao integral cumprimento do art. 6º da Resolução TRE/PA nº 5.329/2015. (A9)	GPEG
Recomendação nº 11 (R11) - Oriente as unidades responsáveis pela medição dos indicadores para que organizem seus processos de medição de forma a identificar o agente responsável pela validação dos dados, sendo preferencialmente o superior hierárquico. (A10)	GPEG
Recomendação nº 12 (R12) - Aplique, pelo menos semestralmente, procedimentos de validação dos dados utilizados na mensuração para uma amostra de indicadores, que deverá abranger, no mínimo, 20% dos indicadores do PEJEP. (A10)	GPEG
Recomendação nº 13 (R13) - Inicie procedimento de normatização que regulamente a gestão estratégica do Tribunal, que deverá conter regramento sobre a necessidade de adoção de providências, como planos de ação, projetos associados, entre outros instrumentos, a fim de assegurar o alcance, nas medições seguintes, das metas estabelecidas e a correção de rumos, no intuito de diminuir o risco de repetição de resultados insatisfatórios. (A11)	GPEG
Recomendação nº 14 (R14) - Providencie a atualização do PEJEP, com a consolidação das alterações aprovadas, sobretudo aquelas decorrentes de decisão do Conselho de Governança, inclusive fazendo constar o controle de versões, de forma que se possa identificar as alterações realizadas, bem como	GPEG



RECOMENDAÇÃO	UNIDADE RESPONSÁVEL
a data em que foi realizada e a respectiva justificativa, podendo utilizar como modelo de referência o Planejamento Estratégico do TRE/BA. (A12)	
Recomendação nº 15 (R15) - Promova estudos com vistas à implementação de ferramenta informatizada para registro das alterações aprovadas no plano estratégico, a fim de otimizar o acompanhamento do histórico de versões do PEJEPa, com a inclusão de uma consolidação da versão do PEJEPa em vigência. A aplicação deverá permitir a consolidação dos dados e facilitar o processo de consulta do histórico de versões do PEJEPa. Ao final dos estudos de viabilidade de desenvolvimento da referida solução, deverá ser elaborado relatório contendo as atividades realizadas, conclusões da unidade e propostas para solução do problema. (A12)	GPEG
Recomendação nº 16 (R16) - Revise a métrica de cálculo do indicador Índice de Acesso à Justiça (GDC4), para que sua fórmula considere somente os atendimentos realizados nos locais mais remotos (aqueles que estão distantes dos centros urbanos ou afastadas de locais habitados e que possuem difícil acesso), diferenciando área urbana da rural, ou quando realizados com prioridade às populações indígenas, ribeirinhas ou quilombolas, podendo utilizar como modelo de referência o Planejamento Estratégico do TRE/CE, que possui indicador semelhante. (A2)	CCAI
Recomendação nº 17 (R17) - Revise, com o apoio do GPEG, a ficha do indicador Índice de Acesso à Justiça (GDC4), de modo que seja identificada, da forma mais detalhada possível, a fonte de dados para medição do indicador, a fim de possibilitar que a aferição seja realizada por pessoa estranha à unidade e que a correção dos dados seja auditável. (A4)	CCAI
Recomendação nº 18 (R18) - Organize, com o apoio do GPEG, seus processos de medição de forma a criar controles internos que protejam a fonte de dados do indicador Índice de Acesso à Justiça (GDC4) de possíveis manipulações, preferencialmente através de ferramentas informatizadas. (A5)	CCAI
Recomendação nº 19 (R19) - Avalie a oportunidade e conveniência de propor às instâncias competentes modificação no Planejamento Estratégico (PEJEPa), no que concerne à periodicidade de medição estabelecida para o indicador Índice de Acesso à Justiça (GDC4) na respectiva ficha, para que a medição seja feita anualmente, em janeiro, e referente ao resultado alcançado no exercício anterior. (A6)	CCAI
Recomendação nº 20 (R20) - Avalie a oportunidade e conveniência de capacitar servidores visando ao aprimoramento da construção de indicadores. (A2)	DG



RECOMENDAÇÃO	UNIDADE RESPONSÁVEL
Recomendação nº 21 (R21) - Revise, com o apoio do GPEG, a ficha do indicador Índice de Responsabilidade Socioambiental (GDC3), de modo que seja identificada, da forma mais detalhada possível, a fonte de dados para medição do indicador, a fim de possibilitar que a aferição seja realizada por pessoa estranha à unidade e que a correção dos dados seja auditável. (A4)	NSA
Recomendação nº 22 (R22) - Organize, com o apoio do GPEG, seus processos de medição de forma a criar controles internos que protejam a fonte de dados do indicador Índice de Responsabilidade Socioambiental (GDC3) de possíveis manipulações, preferencialmente através de ferramentas informatizadas. (A5)	NSA
Recomendação nº 23 (R23) - Revise, com o apoio do GPEG, a ficha do indicador Índice de Participação nos Projetos de Cidadania (GDC6), de modo que seja identificada, da forma mais detalhada possível, a fonte de dados para medição do indicador, a fim de possibilitar que a aferição seja realizada por pessoa estranha à unidade e que a correção dos dados seja auditável. (A4)	EJE
Recomendação nº 24 (R24) - Organize, com o apoio do GPEG, seus processos de medição de forma a criar controles internos que protejam a fonte de dados do indicador Índice de Participação nos Projetos de Cidadania (GDC6) de possíveis manipulações, preferencialmente através de ferramentas informatizadas. (A5)	EJE
Recomendação nº 25 (R25) - Avalie a oportunidade e conveniência de propor às instâncias competentes modificação no Planejamento Estratégico (PEJEPA), no que concerne à periodicidade de medição estabelecida para o indicador Índice de Participação nos Projetos de Cidadania (GDC 6) na respectiva ficha, para que a medição seja feita anualmente, em janeiro, e referente ao resultado alcançado no exercício anterior. (A6)	EJE
Recomendação nº 26 (R26) - Avalie a oportunidade e conveniência de propor às instâncias competentes modificação no Planejamento Estratégico (PEJEPA), no que concerne à periodicidade de medição estabelecida para o indicador Índice de Aderência da Execução ao Planejamento Orçamentário (AGO3) na respectiva ficha, para que a medição seja realizada semestralmente. (A6)	SOFC
Recomendação nº 27 (R27) - Elabore, com o apoio do GPEG, plano de comunicação da estratégia, a fim de dar ampla publicidade ao público interno (intranet) e externo (internet), preferencialmente nas páginas principais e em locais de fácil visualização, podendo utilizar como modelo de referência o plano de comunicação do pelo TRE/MA. (A8)	ASCOM