



## RELATÓRIO

### FINAL DE AUDITORIA

- **TIPO DE AUDITORIA:** AUDITORIA DE CONFORMIDADE, COM ASPECTOS OPERACIONAIS.
- **TIPO DE EXECUÇÃO:** DIRETA.
- **EXERCÍCIO:** 2018.
- **AUDITORIA COORDENADA PELO CNJ:** NÃO.
- **AUDITORIA INTEGRADA COM TSE:** NÃO.
- **ATO DE DESIGNAÇÃO:** COMUNICADO DE AUDITORIA Nº 6/2018 – CCI (SEI n. 0379246).
- **COMPOSIÇÃO DA EQUIPE:**
  - COSMO ALVES DA SILVA (Líder da equipe)
  - MARCUS CHRISTIANUS BEZERRA VIEIRA (Membro da equipe)
- **SUPERVISÃO DOS TRABALHOS:**
  - JOÃO DEMAR LUCENA RODRIGUES

#### 1. APRESENTAÇÃO

Em cumprimento ao Plano Anual de Auditoria (PAA) – exercício 2018, da Coordenadoria de Auditoria Interna - COAUDI deste Regional, apresentam-se os resultados dos trabalhos de auditoria, realizados pela Seção de Auditoria – Área Administrativa, no seguinte tema: **Programa Eleições 2018 - Projeto Aquisições**. (<http://portal.tre-pb.gov.br/intranet/administracao/auditoria-interna/planos-de-auditoria>)

Este trabalho se alinha ao Plano de Auditoria de Longo Prazo (2018 a 2021), expresso na área de **Gestão Administrativa** (<http://portal.tre-pb.gov.br/intranet/administracao/auditoria-interna/planos-de-auditoria/plano-de-auditoria-de-longo-prazo-2018-a-2021.pdf>).

No mais, é imperioso mencionar que os trabalhos seguiram as regras contidas na Resolução CNJ nº 171, de 01/03/2013, que estabelece normas técnicas de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização nas unidades jurisdicionais vinculadas ao Conselho Nacional de Justiça, e NATRE/PB, normas técnicas de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização do TRE/PB, aprovadas pela Portaria PTRE nº 25/2014, disponibilizada no DJE de 15/01/2015.

Quanto à estrutura, este relatório é dividido em 6 (seis) partes, quais sejam: **apresentação; objetivo, critério de auditoria, escopo e desenvolvimento dos trabalhos; achados de auditoria; conclusão; recomendações/propostas de determinação; e proposta de encaminhamento**.

Neste tópico, além desta breve **apresentação**, descreve-se o que constará no conteúdo de cada uma das partes do relatório.

No segundo, retrata-se o **objetivo, critério de auditoria, escopo e metodologia**, onde são apresentados os procedimentos que foram adotados, as técnicas utilizadas para responder as questões de auditoria, bem como se foi utilizada amostra ou se foi testada a população. Além disso, descrevemos a metodologia utilizada e limitações inerentes à auditoria. De forma sintética, esta parte detalha o *modus operandi* da auditoria.

No tópico **achados de auditoria** são arrolados os achados que foram considerados material e/ou formalmente relevantes. Os achados consistem em fatos significativos, dignos de relato pelo servidor que executa a auditoria, constituídos de quatro atributos essenciais: situação encontrada, critério, causa, e efeito; e decorrem da comparação entre a situação encontrada e o critério estabelecido.

Nesse tópico é descrito, sob o ponto de vista da compreensão da equipe de auditoria, a situação encontrada, o critério padrão que deveria está sendo adotado, a causa ou possível causa, o efeito, a manifestação do cliente de auditoria sobre o achado, as conclusões da equipe após os esclarecimentos do gestor acerca dos achados e a recomendação como proposta de melhoria da situação.

As evidências e os papéis de trabalho que fundamentam os achados encontram-se arquivados eletronicamente no sistema SEI, Processos nº 0000969-21.2018.6.15.8000, 0007113-11.2018.6.15.8000, 0009294-82.2018.6.15.8000 e processos relacionados.

A **conclusão** é uma síntese dos fatos apurados, sem longas descrições. O objetivo principal é comunicar, sem minúcias, a visão geral do resultado da auditoria, em texto suficientemente claro de forma a não prejudicar o entendimento do leitor.

As **recomendações/propostas de determinação** são apresentadas como necessárias à correção dos achados de auditoria e/ou melhoria da situação encontrada. São descritas como forma de melhor sintetizar e sistematizar os pontos carentes de melhorias e/ou correções abordados neste relatório em relação aos ajustes entendidos cabíveis por esta unidade de auditoria. Trata-se de um guia resumido do que entendemos como uma possível solução dirigido aos executores e gestores. Porém, é mister salientar que esse tópico não dispensa a acurada e imprescindível leitura das demais partes deste documento.

A **proposta de encaminhamento** traz as possíveis unidades que deverão receber cópia deste relatório com vistas à correção das impropriedades e/ou implantação das sugestões de melhoria dos processos de trabalho.

## 2. OBJETIVO, CRITÉRIO DA AUDITORIA, ESCOPO E METODOLOGIA.

### 2.1 Objetivo

As Unidades do Tribunal com o apoio técnico da Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão – ASPLAN elaboraram o Programa Eleições, o qual é dividido em vários projetos e planos de ação, objetivando a consecução sistematizada dos serviços que o TRE/PB presta à população, especificamente, em relação à realização das Eleições, que é o produto primordial oferecido pelo Tribunal à sociedade, sua própria razão de ser, erigido à categoria de Missão, conforme definido no seu Mapa Estratégico, nos seguintes termos: “Garantir a legitimidade do processo eleitoral, a fim de fortalecer a democracia.”

**Essas informações demonstram a pertinência e o caráter prático desta auditoria, diante da ligação direta do tema com a governança e com a missão estratégica do TRE/PB, além de manter consonância com a filosofia de atuação da Coordenadoria de Auditoria Interna, que tem buscado constantemente nas auditorias realizadas agregar valor e contribuir com a melhoria da governança, gerenciamento de riscos e controles no âmbito do Tribunal.**

Em virtude do exposto, foi traçado como objetivo a ser atingido quando da finalização dos trabalhos: Analisar as aquisições para as Eleições 2018 relacionadas a veículos para transportes de urnas e autoridades, servidores e materiais.

### 2.2 Critério de auditoria

Projeto Eleições 2018; Planos de Gestão de Riscos; Normas relativas à contratação e à gestão contratual; Acórdãos TCU que tratem do tema, tais como:

- a) RCA – Riscos e Controles nas Aquisições -, TCU, disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/comunidades/controle-externo-das-aquisicoes-logisticas/atuacao/riscos-e-controles-nas-aquisicoes/>;
- b) Metodologia de Gerenciamento de Projetos, escopo do projeto, disponível em: <http://portal.tre-pb.gov.br/intranet/administracao/planejamento-estrategia-e-gestao/gestao-de-projetos/gestao-de-projetos>;
- c) Projeto Aquisições 2018, SEI 0005143-10.2017.6.15.8000, 0231230, 0307641, 0368974 e 0371399.
- d) Resolução TRE/PB nº 10/2017: Art. 18. O Planejamento Integrado de Eleições consiste no plano de trabalho que consolida as atividades necessárias e suficientes para realizar pleitos eleitorais com legitimidade, segurança, economicidade e transparência; Art. 21, IV. O Planejamento Integrado de Eleições será aprovado pelo Conselho de Governança, mediante ato de homologação, até o último dia útil do mês de novembro do ano anterior à realização das eleições. Disponível em: <http://guerreiro.tre-pb.gov.br:4080/normas-portal/doc?tipo=norma&cod=992&nom=TRE-PB-resolucao-10-2017.pdf>;
- e) Resolução TRE/PB nº 11/2017 (Política de gestão de riscos TRE/PB). Disponível em: <http://guerreiro.tre-pb.gov.br:4080/normas-portal/doc?tipo=norma&cod=993&nom=TRE-PB-resolucao-11-2017.pdf>;
- f) Manual de Gestão de Riscos TRE-PB. Disponível em: <http://portal.tre-pb.gov.br/intranet/administracao/planejamento-estrategia-e-gestao/gestao-de-riscos>;
- g) Manual da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do ASPLAN/TRE-PB. Disponível em: <http://portal.tre-pb.gov.br/intranet/administracao/planejamento-estrategia-e-gestao/gestao-de-projetos/gestao-de-projetos>;
- h) Portaria DG nº 99/2017- 0267765, que trata do planejamento de contratações para 2018, art. 5º: Caberá aos Secretários, Coordenadores da SAO e Assessores monitorar semanalmente as contratações pertinentes à sua Unidade, verificando se há necessidade de adoção de medidas preventivas ou corretivas e submeter proposta ao Secretário de Administração e Orçamento, para possíveis correções de desvio, em reuniões que deverão ser realizadas nas datas estabelecidas no anexo I desta Portaria;
- i) Constituição Federal, art. 37, Princípio da Eficiência. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm);
- j) Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público, 7ª edição, Características Qualitativas da Informação Contábil, Comparabilidade. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/mcasp>;
- k) Ferrari, André Luiz Sant'Ana. Como o Plano Interno pode ser utilizado para monitorar a despesa orçamentária do governo federal. Caderno de Finanças Públicas, Brasília, n. 14, p. 169-200, dez. 2014;
- l) Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Art.3º, Incisos I e III. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm);
- m) IN MPOG nº05, de 26 de maio de 2017, Anexo III. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>;
- n) Acórdão 819 / 2009 - TCU - Plenário. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/juris/SvIHighLight?key=41434f5244414f2d434f4d504c45544f2d31313236353935&sort=RELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-COMPLETO;&highlight=&posicaoDocumento=0&numDocumento=1&totalDocumentos=1>;
- o) IN PTRE nº 1/2018, art. 8º - pesquisa de preços. Disponível em: <http://guerreiro.tre-pb.gov.br:4080/normas-portal/doc?tipo=norma&cod=1101&nom=TRE-PB-instrucao-normativa-01-2018.pdf>;
- p) Painel de Preços, Ministério do Planejamento. Acesso em: 15/05/2018. Disponível em: <http://paineldeprecos.planejamento.gov.br/analise-servicos>.

### 2.3 Escopo

Verificar as aquisições relacionadas a veículos para transportes de urnas e autoridades, servidores e materiais, quanto a:

- 1 - qualidade do planejamento das contratações;
- 2 - Estudos técnicos preliminares;

- 3 - planos de gestão de riscos (identificação de riscos e controles e tratamentos);
- 4 - cumprimento dos prazos estabelecidos;
- 5 - qualidade do projeto elaborado para compor o programa eleições 2018;
- 6 - execução contratual.

## 2.4 Metodologia

Para melhor desenvolvimento dos temas definidos no PAA, todas as auditorias realizadas pelas Seções da Coordenadoria de Auditoria Interna são compostas de quatro fases: Planejamento, Execução, Relatório e Monitoramento.

Na fase de planejamento deste trabalho, fez-se um estudo das normas e Acórdãos do Tribunal de Contas da União descritos no programa de auditoria enviado pela SCI do CNJ, além da montagem dos instrumentos de coleta de dados.

Nesta fase dos trabalhos foi desenvolvido o programa de auditoria, o qual foi materializado na Matriz de Planejamento, contendo quatro questões de auditoria, as quais foram elaboradas visando o delineamento, a sistematização, padronização das tarefas e, por fim, atingimento dos objetivos da auditoria, conforme se observa abaixo:

- 1ª) As aquisições objeto da auditoria estão suportadas por planejamento adequado?
- 2ª) Os Planos de gestão de riscos fundamentaram a elaboração e/ou ajustes no planejamento?
- 3ª) O projeto elaborado para compor o programa eleições 2018 foi aderente à realidade?
- 4ª) A execução contratual transcorreu conforme contratado?

Ao final do planejamento foram elaborados papéis de trabalho como instrumento de coleta de dados. Contudo, convém ressaltar que ao longo da execução da auditoria os papéis de trabalho foram sendo adaptados ou desenvolvidos novos para melhor adequação às situações não identificadas inicialmente.

**Quando do desenvolvimento dos papéis de trabalho, sentiu-se necessidade, sendo acordado com a equipe e supervisor, de fornecer aos gestores um papel de trabalho que foi desenvolvido para fins de acompanhamento da execução contratual. Isso foi pensado como uma maneira de contribuirmos para melhorar o processo. O resultado foi positivo, na medida em que não foram registrados achados de auditoria da fase de execução do contrato.**

**Também foi elaborado pela equipe de auditoria um plano de gestão de riscos mais detalhado do que o então existente, sendo que os riscos foram avaliados pelos próprios gestores.**

Além disso, procedimento peculiar, considerando ser a primeira auditoria concomitante da SEAUD, deu-se na emissão de Notas de Auditoria em que a SEAUD, com a aprovação do supervisor da auditoria, expediu orientações aos clientes da auditoria alertando-os sobre o cumprimento do cronograma do Projeto, além de melhoria na execução de ações e elaboração de documentos, produzidos para viabilizar as entregas, porém, sem causar entraves ou interferir no andamento do Projeto. As Notas de Auditoria constam do processo SEI 0002300-38.2018.6.15.8000.

Na execução, como forma de coleta e análise dos dados foram adotados os procedimentos/técnicas de análise documental, entrevistas, observação e correlação. Todas visando responder as questões delineadas para atingimento do objetivo da auditoria.

Próximo ao final da execução, foi feita uma reunião na COAUDI, com a presença da equipe de auditoria e o supervisor, para discussão interna e aprovação dos achados preliminares.

No dia 31/01/2019 foram apresentadas as matrizes de achados preliminares da auditoria, elaboradas pela equipe de auditoria, para que os representantes das unidades auditadas pudessem analisá-la previamente à reunião de discussão desses achados, com o objetivo de melhorar a comunicação com as unidades auditadas. Assim, foi dado o prazo de onze dias úteis para essa análise. Essa ação faz parte da estratégia da Coordenadoria de otimizar o cumprimento das futuras recomendações, na medida em que os achados e as recomendações propostas serão melhor discutidos.

As respostas apresentadas foram consideradas e incluídas neste relatório no campo "Manifestação do Cliente de Auditoria". Os auditores analisaram e apresentaram conclusões e recomendações, conforme o caso.

Por fim, é oportuno ressaltar que a equipe em todas as fases da auditoria contou com a orientação, acompanhamento e supervisão do Coordenador de Auditoria Interna.

## 3. ACHADOS DE AUDITORIA

Por se tratar de Relatório Preliminar cujo principal objetivo é a discussão das conclusões e recomendações, optou-se por registrar abaixo apenas a **Descrição do Achado** (Manchete ou título do achado), **Causa** (O que motivou a ocorrência do achado), **Manifestação do Cliente da Auditoria** (Comentários do gestor acerca do achado.), **Conclusão da Equipe** (Análise conjunta, feita pela equipe de auditoria, do achado e esclarecimentos do gestor) e **Recomendação** (Propostas da equipe de auditoria). Observe que as **recomendações visam corrigir a Causa**, portanto, deve-se avaliá-las nesta perspectiva. **Havendo necessidade de analisar os achados na sua amplitude, pode-se acessar as matrizes referenciadas pelos números do documento SEI.**

Por fim, esclarece-se que, para simplificar a forma de se referenciar as recomendações dentro deste relatório, criou-se um código único alfanumérico para cada recomendação, conforme exemplo: **M1A1R1**, onde **M1** significa matriz 1 (um), **A1** trata-se do achado 1 (um) e **R1** quer dizer recomendação 1 (um).

<b>M1A1</b>
<b>DESCRIÇÃO DO ACHADO</b>
Identificação de oportunidades de melhorias no planejamento do Projeto Aquisições.
<b>CAUSA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ausência de processo de trabalho definido e documentado de elaboração e gestão do planejamento integrado das eleições, contendo todas as partes interessadas e suas inter-relações (definindo adequadamente os limites de autoridade e responsabilidade de cada uma no processo);</li><li>- Deficiência no planejamento do Programa das Eleições 2018, de forma que todas as contratações possuam relação com algum outro projeto, plano de ação ou entrega, vinculada a algum projeto ou plano de ação existente;</li><li>- Incipiência na gestão de Projetos.</li></ul>

<b>MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA</b>
<b>ASPLAN -</b> Em relação a situação encontrada de não ter sido identificada, no Programa Eleições 2018, a vinculação dessa contratação a nenhum projeto ou plano de ação existente, esclarece-se que esta constatação foi sanada em 18 de junho de 2018, com a inclusão da entrega "Transporte de autoridades, servidores e materiais para as Zonas Eleitorais" no Projeto Dia E, gerenciado pela Diretoria Geral, conforme nova versão do Plano Geral do Projeto (0345091).
<b>SAO -</b> A contratação de veículos para distribuição e recolhimento de urnas foi vinculada ao Projeto DIA E, contudo não houve o detalhamento desta logística. Vale salientar que houve reuniões com as equipes que ficaram responsáveis pela distribuição e recolhimento das urnas, mesmo não constando como atividade, mas registrado nos autos por meio de ATAS. É importante registrar que a descrição da entrega do Projeto DIA E especificou o rito adotado ainda que de forma sucinta. A ideia sugerida pela CCI, de fato, afigura-se como processo de trabalho ideal, entretanto, para que seja fielmente observado nos termos em que proposto, seria muito importante que não apenas a SAO figurasse como unidade responsável pela alimentação do Redmine neste processo, já que os processos tramitam por vários outros setores, fora da SAO.

<b>CONCLUSÃO DA EQUIPE</b>
Avaliando as manifestações dos clientes da auditoria a equipe concluiu que: <ol style="list-style-type: none"><li>1 - <b>em relação às informações da ASPLAN</b>, salienta-se que, de fato, existe a entrega no Projeto Dia E, o que se pode vincular de maneira lógica ao Plano de Ação, do Projeto Aquisições, voltado para contratação dos veículos para este fim. Contudo, tal vinculação precisaria ser feita manualmente para cada projeto e/ou plano de ação, prejudicando a transparência das informações e, conseqüentemente, a utilidade para as partes interessadas, haja vista a dificuldade de se observar de forma ampla o planejamento e suas inter-relações. No mais, entregas genéricas poderiam ter sido escalonadas em atividades ou até em entregas intermediárias (levando-se em consideração as responsabilidades) para que o gerente do projeto ou plano de ação tenha uma visão gerencial do andamento desses instrumentos e de quem se deve cobrar para atingir os objetivos.</li><li>2 - <b>quanto aos esclarecimentos prestados pela SAO</b>, tem-se que cabem os mesmos argumentos dados em relação ao detalhamento dos projetos e/ou planos de ação concluídos para as informações da ASPLAN.</li></ol> <p>Pelo exposto, apesar de se reconhecer que os clientes da auditoria possuem razão em alguns pontos, a <b>equipe de auditoria decide por manter o achado</b>, tendo em vista que o mesmo não tem <b>por foco</b> a indicação de erros, mas trazer <b>propostas de melhoria para o planejamento e gestão de projetos do tribunal, as quais podem/devem ser implementadas gradativamente</b>.</p>

<b>RECOMENDAÇÃO</b>
<b>M1A1R1 - Recomendar à ASPLAN que mapeie o processo de elaboração e gestão do planejamento integrado das eleições, de forma que contemple todas as partes interessadas e suas inter-relações, definindo adequadamente os limites de autoridade e responsabilidade de cada uma no processo;</b>
<b>POTENCIAS BENEFÍCIOS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1 - Estabelecer processos de trabalho, manuais etc, para que sirvam como solução de continuidade das atividades;</li><li>2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;</li><li>3 - Mapear processos para estabelecer padrões de trabalho e melhorar a gestão;</li><li>4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;</li><li>5 - Orientar para que haja a promoção da divisão do trabalho como forma de aumento de eficiência e tempestiva de entrega dos trabalhos, principalmente nos períodos de urgência (Eleições, dias críticos na Seção etc).</li></ol>

### **Recomendação que demanda plano de ação**

#### **Recomendação monitorável**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

**M1A1R2 - Recomendar à ASPLAN que desenvolva metodologia capaz de dar garantia razoável de que todos os projetos e planos de ações do planejamento integrado das eleições sejam relacionados entre si, quando apoiem ou dependam uns dos outros, demonstrado o que um contribui para o outro e para o Programa Eleições;**

#### **POTENCIAS BENEFÍCIOS**

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

### **Recomendação que demanda plano de ação**

#### **Recomendação monitorável**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

**M1A1R3 - Recomendar à ASPLAN que dissemine a gestão de projetos, de forma que os gestores possam implantar no dia a dia, devendo ainda traçar objetivos, metas e indicadores para diagnosticar onde o tribunal encontra-se e aonde quer chegar, em termos de gestão de projetos.**

#### **POTENCIAS BENEFÍCIOS**

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

### **Recomendação que demanda plano de ação.**

#### **Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

### **M1A2**

#### **DESCRIÇÃO DO ACHADO**

Inefetividade de parte significativa do planejamento das contratações para transporte de urnas e autoridades.

#### **CAUSA**

- Falhas na pesquisa de preços, o que acarretou o seu refazimento, gerando um atraso de 69 dias em relação ao planejado 0006463-95.2017.6.15.8000, 0286541, 0315343 e 0315693;
- Falha nos controles instituídos (Controle hierárquico 0321960 e Parecer Jurídico 0323125) para garantir a conformidade do edital em relação às normas de regência; e
- Falha na gestão de riscos, especialmente, em relação aos controles definidos para mitigar o risco de impugnação do edital, quando o cronograma do projeto encontrava-se atrasado.

## MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA

### SAO -

Embora as falhas identificadas pela equipe de auditoria não tenham gerado qualquer impacto na realização do pleito, para mitigar os possíveis efeitos negativos arrolados neste achado, a SAO procurará antecipar ainda mais o início dos processos de contratação e solicitar as unidades envolvidas que alimentem no Redmine as atividades que lhes são afetas. Registro que no pleito de 2018 as contratações foram iniciadas com maior antecedência com relação a pleitos anteriores, de forma que os eventuais atrasos registrados não viessem a comprometer o pleito, o que de fato ocorreu.

### CONCLUSÃO DA EQUIPE

A manifestação do cliente da auditoria apresenta sugestões para contorno das falhas identificadas neste achado, o que apenas corrobora a existência do mesmo, portanto, a equipe mantém o achado.

### RECOMENDAÇÃO

**M1A2R1 - Recomendar à SAO que desenvolva controles internos capazes de dar garantia razoável de que a pesquisa de preços seja realizada com qualidade e em tempo compatível com o planejado, o que pode ser acompanhado por meio de indicadores que meçam a relação entre planejado e executado e outros que meçam a compatibilidade do preço estimado com o preço contratado em licitações anteriores para o mesmo objeto;**

#### POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

#### Recomendação que demanda plano de ação.

#### Recomendação monitorável.

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação)*.

**M1A2R2 - Recomendar à ASPLAN que defina e execute ações visando a disseminação da gestão de riscos, de forma que os gestores possam implantar no dia a dia, além de desenvolver metodologia de coleta de dados para apurar o indicador de gestão de riscos, dando maior confiabilidade e comparabilidade aos resultados do Indicador Estratégico de Maturidade em Gestão de Riscos.**

#### POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

#### Recomendação que demanda plano de ação.

#### Recomendação monitorável.

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação)*.

### M1A3

#### DESCRIÇÃO DO ACHADO

Inefetividade do acompanhamento das contratações.

#### CAUSA

- Ausência de reuniões de acompanhamento das contratações, conforme Portaria nº 99/2017;
- Possível inefetividade do Relatório de Desempenho do Projeto (limitado a atividades de controle de conformidade à Metodologia de Gestão de Projetos);
- Inefetividade dos Planos de Gestão de Riscos, tendo em vista que deixou-se de identificar riscos relevantes e os controles previstos não foram suficientes para mitigar os riscos avaliados; e
- Ausência de um controle hierárquico efetivo (cobrar e analisar os reportes dos gerentes dos projetos), constando do próprio projeto ou plano de ação os limites de autoridade e responsabilidade de cada parte interessada.

## MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA

### ASPLAN -

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Tribunal [MGP](#), na fase de execução, monitoramento e controle dispõe que o Gerente do projeto tem a responsabilidade de manter o andamento do projeto de acordo com o planejado. À medida em que a equipe do projeto executa as atividades, as Entregas (parte do produto final) são disponibilizadas e o produto vai sendo construído. Por sua vez, o Gerente segue verificando se o Plano Geral do Projeto (PGP) está sendo seguido. Em resumo, esta verificação corresponde a acompanhar o cumprimento do cronograma, garantir que todos os recursos necessários para a execução do projeto estejam disponíveis e garantir e se certificar que todas as atividades executadas estão associadas a uma das Entregas agendadas. Para permitir controle e visibilidade por parte do Grupo Gestor, o Gerente emite quinzenalmente um Relatório de Desempenho do Projeto (RDP), que, faz um paralelo entre o que estava planejado para ser executado no período abrangido pelo relatório e o que foi efetivamente executado e entregue. Todos os RDPs são compilados pelo Escritório Corporativo de Projetos (ECP) em um Painel de Controle, que resume as informações de andamento de cada projeto e constitui em um quadro geral de desempenho dos projetos que se encontram em fase de Execução. O Painel de Controle é apresentado na reunião quinzenal do Comitê Gestor, que com base nas informações disponibilizadas pode tomar decisões e desencadear ações que visem o bom andamento dos projetos corporativos.

A gestão do Programa Eleições 2018 contemplou a necessidade de apresentação mensal de relatórios de desempenho por parte dos gerentes, a partir dos quais a ASPLAN elaborava o painel de controle, com reporte da execução dos projetos, o acompanhamento dos riscos e as conformidades. Em seguida, o Conselho de Governança era comunicado pelo SEI e nas reuniões mensais.

Ressalta-se que o modelo do artefato "Relatório de Desempenho" identifica o período, a situação das entregas, o detalhamento da execução, o acompanhamento dos riscos e o resumo do desempenho do projeto. Desse modo, fornece informações que possibilitam o acompanhamento e comunicação das atividades, não se limitando ao controle de conformidade à metodologia.

Ante o exposto, as causas apontadas no presente achado, em especial, "possível inefetividade do Relatório de Desempenho do Projeto" e dos "Planos de Gestão de Riscos", além de "Ausência de um controle hierárquico efetivo (cobrar e analisar os reportes dos gerentes dos projetos)" necessitam ser avaliadas para diagnosticar se a dificuldade está relacionada com o processo de trabalho ou com o comportamento esperado por parte dos responsáveis pelas entregas e pela gerência do projeto.

### SAO -

A norma citada no achado (Portaria nº 99/2017) refere-se a contratações ordinárias, não as contratações do processo eleitoral.

Referente a atualização do cronograma a cada atraso (por meio de Plano de Ação), a orientação inicial da ASPLAN (que reputamos a mais coerente e sensata) era de que novos planos de ação só fossem emitidos quando a atividade intermediária do processo gerasse impacto na data final da contratação. Salientando que no entender desta SAO, a edição de novos planos de ação intermediários afigura-se como uma rotina extremamente burocrática, sobretudo diante do contexto atual da estrutura de pessoal do TRE/PB, porquanto a prevalecer esta linha de entendimento, fatalmente, mais força de trabalho seria necessária.

Registre que o acompanhamento de fato estava sendo realizado e como pode-se observar a ausência dos reclamados planos adicionais não chegou a causar qualquer prejuízo ao processo como um todo.

## CONCLUSÃO DA EQUIPE

Apresentando as manifestações dos clientes da auditoria a equipe concluiu que:

1- **em relação às informações da ASPLAN**, salienta-se que as causas "*possível inefetividade do Relatório de Desempenho do Projeto*", dos "*Planos de Gestão de Riscos*" e "*Ausência de um controle hierárquico efetivo (cobrar e analisar os reportes dos gerentes dos projetos)*" foram levantadas pelo fato de que ocorreram atrasos significativos na execução dos planos de ações acompanhados pela equipe de auditoria e não se identificou formalizado e evidenciado tratamento ao longo da execução dos planos que corrigisse o rumo ou com vistas a minimização dos impactos que poderiam ocorrer com os atrasos.

2- **quanto aos esclarecimentos prestados pela SAO**, ressalta-se que apesar de a norma ser para as contratações ordinárias, não há impedimento de que seja utilizada, como boa prática, nas aquisições para o pleito.

Já as rotinas ligadas à execução dos planos e projetos para atender à metodologia MGP, devem ser discutidas e acordadas entre as partes interessadas (ASPLAN e unidades do Tribunal), **para que seja ajustada a própria metodologia**, de modo que essa contribua e apoie os gestores na elaboração e execução dos seus planos e projetos, de forma eficiente, eficaz e efetiva. Se não for assim, servirá apenas como um mero instrumento burocrático.

Quanto à ausência de prejuízos ao processo como um todo, é bastante complexo avaliar, tendo em vista a falta de indicadores de performance, quantitativo e qualitativamente, financeiros e não financeiros, para todos os projetos.

Cita-se como indicadores não financeiros a quantidade de servidores envolvidos (que pode ser comparadas com pleitos aos anteriores, ou entre projetos; quantidade de equipamentos utilizados; outros itens de infraestrutura e logística (veículos locados, requisitados, etc.).

Indicadores financeiros, como o próprio nome já diz, estão ligados ao desembolso de recursos (que podem ser comparados os

gastos previstos e executados, entre projetos e planos). Os indicadores citados estão intrinsecamente relacionados.

Pelo exposto, apesar de se reconhecer que os clientes da auditoria possuem razão em alguns pontos, a **equipe de auditoria decide por manter o achado**, tendo em vista que o mesmo não tem **por foco** a indicação de erros, mas trazer **propostas de melhoria para o planejamento e gestão de projetos do tribunal**.

## RECOMENDAÇÃO

**M1A3R1 - Recomendar à SAO que realize e documente com atas as reuniões de acompanhamento das contratações, sejam ordinárias ou para as Eleições, devendo desenvolver controle(s) interno(s) que garanta(m) razoavelmente o atendimento a essa recomendação (por exemplo, definir na Portaria que, para contratações materialmente relevantes, deve ser enviado relatório à DG informando eventuais atrasos, causas e necessidade de atuação da DG para agilizar a contratação);**

### POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

**Recomendação que demanda a elaboração de normativo superior.**

**Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

**M1A3R2 - Recomendar à ASPLAN que, na revisão da metodologia de gestão de projetos, avalie a efetividade do relatório de desempenho do projeto, de forma que dê garantia razoável do atendimento das necessidades de informação das partes interessadas;**

### POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

**Recomendação que demanda plano de ação.**

**Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

**M1A3R3 - Recomendar à DG que, quando da nomeação da equipe de planejamento da contratação, defina como objetivo da equipe, ao elaborar os planos de gestão de riscos, de contratações materialmente relevantes, a identificação de eventos que envolvam as fases de Oficialização da Demanda, Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e a Gestão do Contrato, podendo para esse fim utilizar como referência o documento do TCU denominado "Riscos e Controles nas Aquisições" (<https://portal.tcu.gov.br/comunidades/controle-externo-das-aquisicoes-logisticas/atuacao/riscos-e-controles-nas-aquisicoes/>), além de experiências vividas e documentadas em projetos anteriores;**

### POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

**Recomendação de pronto atendimento.**

### **Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

**M1A3R4 - Recomendar à ASPLAN que mantenha a realização de treinamentos sobre Projetos (de acordo com as boas práticas, PMBOK, MGP etc.) e Riscos, ministrados por essa unidade, com os servidores lotados nos gabinetes de apoio à governança, ampliando para os gerentes de projetos do Programa das Eleições, em especial no período imediatamente anterior a elaboração do planejamento do mencionado programa, incluindo a orientação acerca da confecção de indicadores de performance em relação ao atingimento dos objetivos do Projeto.**

#### **POTENCIAS BENEFÍCIOS**

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

#### **Recomendação que demanda plano de ação.**

#### **Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

**M1A3R5 - Recomendar à ASPLAN que integre as unidades, quando da construção dos projetos, de forma que cada unidade impactada possa contribuir e compreender a sua autoridade e responsabilidade em relação ao projeto, devendo tal documento ser assinado por todos os interessados.**

#### **POTENCIAS BENEFÍCIOS**

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

#### **Recomendação que demanda plano de ação.**

#### **Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

### **M1A4**

#### **DESCRIÇÃO DO ACHADO**

Identificação de oportunidade de melhoria no escopo do Projeto Planejamento do Programa Eleições 2018.

#### **CAUSA**

Ausência de processo de trabalho definido e documentado de elaboração e gestão do planejamento integrado das Eleições, contendo todas as partes interessadas e suas inter-relações, definindo adequadamente os limites de autoridade e responsabilidade de cada uma no processo, além da elaboração do levantamento e avaliação dos custos totais e de cada projeto de forma a existir um indicador de performance.

## MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA

### ASPLAN -

Com a devida vênia, discorda-se da afirmação registrada na situação encontrada de que o planejamento aprovado não tenha contemplado etapas de acompanhamento e avaliação dos projetos que compõem o Programa Eleições.

Registra-se que o Plano Geral do Projeto "Planejamento do Programa Eleições 2018" (0459915), aprovado pelo Conselho de Governança (0222049), previu como parte do escopo o "modelo de gestão do Programa Eleições 2018 que permitisse gerenciar eventuais conflitos de recursos entre os projetos, especialmente no tocante às pessoas, transporte, equipamentos e serviços de TIC, além do orçamento para custeio de diárias e que contemplasse, ainda, o monitoramento e avaliação do Programa".

O modelo de gestão adotado no planejamento integrado do Programa Eleições 2018 oportunizou que os projetos fossem elaborados de forma colaborativa, envolvendo as unidades impactadas, por meio de oficinas, formalização e acompanhamento pelo SEI, além de reuniões mensais com o Conselho de Governança, fornecendo aos gestores instrumentos de acompanhamento das atividades de preparação e execução das eleições.

No início de cada mês, a partir dos relatórios de desempenho, a ASPLAN, através do Núcleo de Projetos e Riscos, consolidava as informações relativas ao monitoramento dos projetos e planos de ação, elaborava um painel de controle, detalhando orientações e conformidades, dava ciência à Alta Administração, através do SEI, e apresentava os resultados nas reuniões do Conselho de Governança. Em seguida, o relatório produzido era divulgado na *intranet* e na *internet*.

É importante mencionar que no primeiro semestre do exercício ocorreram dificuldades em relação ao registro e comunicação das informações relativas a execução dos projetos, ora pela intempestividade nos progressos das atividades na ferramenta de acompanhamento de projetos "*redmine*", ora pelo atraso na apresentação dos relatórios de desempenho, por parte de alguns gerentes e, ainda, pela ausência de um calendário especificando as datas de reuniões do Conselho de Governança. Diante desta constatação, a ASPLAN propôs e o Conselho aprovou (0357754) um [fluxo de monitoramento](#) dos projetos e do painel de controle, oportunizando um acompanhamento mais efetivo.

Em relação ao levantamento de custos, esclarece-se que o artefato do Plano Geral do Projeto - PGP apresenta um item que detalha o "Custo estimado de aquisições/contratações", onde deve ser apresentado o item, a justificativa e o valor estimado, sempre que um projeto é submetido à aprovação.

### SAO -

Excesso de gastos, decorrentes do uso do orçamento como fator limitador, o que não dar uma garantia razoável de que foi atingida a economicidade e eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Referente a atualização do cronograma a cada atraso (por meio de Plano de Ação), a orientação inicial da ASPLAN (que reputamos a mais coerente e sensata) era de que novos de ação só fossem emitidos quando a atividade intermediária do processo gerasse impacto na data final da contratação. Salientando que no entender desta SAO, a edição de novos planos de ação intermediários afigura-se como uma rotina extremamente burocrática, sobretudo diante do contexto atual da estrutura de pessoal do TRE/PB, porquanto a prevalecer esta linha de entendimento, fatalmente, mais força de trabalho seria necessária.

Registre que o acompanhamento de fato estava sendo realizado e como pode-se observar a ausência dos reclamados planos adicionais não chegou a causar qualquer prejuízo ao processo como um todo.

## CONCLUSÃO DA EQUIPE

Avaliando as justificativas do cliente da auditoria a equipe concluiu que:

**1 - em relação à etapa de acompanhamento tratada pela ASPLAN**, de fato houve a sua previsão no Planejamento do Programa Eleições aprovado, conforme documentos acostados e, ao longo da execução do citado instrumento, houve o monitoramento por meio de relatórios de desempenho e painéis de controle. Contudo, como proposta de melhoria do trabalho realizado pela equipe de planejamento, poderia se desenvolver indicador de performance do monitoramento contemplando pesquisa de satisfação dos clientes ou partes interessadas, falhas que foram identificadas e corrigidas a tempo de não prejudicar os planos e projetos, aderência a metodologia de gestão de projetos, dentre outros.

**2 - quanto à etapa de avaliação tratada pela ASPLAN**, de fato houve a sua previsão no Planejamento do Programa Eleições aprovado, conforme documentos acostados, e foi executada (0006516-76.2017.6.15.8000) tomando como fonte primária de dados a percepção de partes envolvidas no pleito. Contudo, como proposta de melhoria do trabalho realizado pela equipe de planejamento, pode-se sugerir que esta avaliação não se foque apenas na captação da percepção dos envolvidos, devendo-se considerar indicadores financeiros e não financeiros que possam ser comparáveis entre si e entre eleições ao longo do tempo.

Cita-se como indicadores não financeiros a quantidade de servidores envolvidos (que pode ser comparadas com pleitos aos anteriores, ou entre projetos); quantidade de equipamentos utilizados; outros itens de infraestrutura e logística (veículos locados, requisitados, etc.).

Indicadores financeiros, como o próprio nome já diz, estão ligados ao desembolso de recursos (podem ser comparados os gastos previstos e executados, entre projetos e planos, entre pleitos). Os indicadores citados estão intrinsecamente relacionados.

**3 - no que diz respeito ao levantamento de custos tratado pela ASPLAN**, acrescenta-se que o item "Custo estimado de aquisições/contratações" não reflete o custo do projeto. Este não se restringe apenas aos valores das contratações, pois se deve somar a essa diversos itens relevantes de gasto, tais como: diárias, horas extras, salário dos servidores dedicados aos projetos, dentre outros que possam ser atribuídos diretamente ou por meio de métodos de rateio.

Mas, por quê apurar custos? Alonso (1999) esclarece que, dentre outras coisas, serve para se responder as seguintes perguntas básicas:

Quanto custa a gestão de pessoal?

Quanto custa a gestão de compras?

Quanto custam os serviços jurídicos?

Quanto custam os processos de trabalho no governo?

Quanto custa atender cada cliente de uma organização governamental?

Quais atividades agregam valor aos processos de trabalho governamentais?

Qual é o impacto em termos de custos nas mudanças organizacionais propostas ou implementadas?

Qual é a eficiência de cada organização do governo?

O governo e a sociedade não sabem, regra geral, quanto custam os serviços públicos. Como não há medida de custos, também não há medida de eficiência na administração pública, dado que a eficiência é a relação entre os resultados e o custo para obtê-los.

Sem um sistema de avaliação de resultados e de custos, a administração pública abre margem para encobrir ineficiência. A utilização sistemática de indicadores tem a vantagem de propiciar uma avaliação mais criteriosa e consistente, além de institucionalizar nas práticas organizacionais o compromisso com resultados e o valor pelo dinheiro.

A apuração e a divulgação dos indicadores de resultado e de custos servem de guia para a mudança organizacional e, ao mesmo tempo, de poderoso incentivo para os agentes de mudança, pois materializam a percepção da mudança. As medidas de desempenho prestam-se, entre outros, para os seguintes objetivos:

- promover a redução de custos com melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- instrumentalizar o combate ao desperdício e identificar atividades que não agregam valor ao usuário dos serviços públicos;
- servir de guia para avaliar o impacto efetivo das decisões tomadas;
- tornar clara para toda a organização (e seus clientes) a percepção de melhoria no desempenho, que é um importante fator de motivação;
- promover a mudança da cultura organizacional, introduzindo a dimensão de *accountability* e de *value of money*;
- subsidiar o processo orçamentário (no conceito original de orçamento-programa);
- subsidiar a avaliação de planos de reestruturação e melhoria de gestão.

Não é possível se falar seriamente em qualidade sem se falar em custos. A adoção de sistemas de custos é, portanto, condição necessária para a implantação de programas de qualidade. Há melhoria na qualidade dos serviços prestados quando a administração pública consegue prover os mesmos serviços, em quantidade e qualidade, a custos menores.

Os custos estão entre os principais indicadores de desempenho das organizações. Assim, os sistemas de custos desempenham um papel-chave nos processos decisórios e na avaliação do desempenho institucional.

No setor público, a identificação de custos elevados em relação a padrões de análise (custo histórico, custo de organizações ou serviços congêneres etc.) poderá orientar a administração pública sobre a necessidade de ações de melhoria de processos ou mesmo a sua reestruturação, terceirização, outorga de concessão, adoção de parcerias, ações de descentralização, etc.

Por fim, a correta apuração dos custos dos serviços públicos e sua publicidade são poderosos instrumentos de controle social, permitindo aos usuários, aos auditores (internos e externos) a avaliação da eficiência dos serviços prestados. De fato, um dos fatores impeditivos para que os sistemas de controle interno e externo possam avaliar a eficiência dos serviços públicos é justamente a inexistência de sistemas de custos.

**No entanto, reconhece-se que esse procedimento deve ser gradativo e na medida do possível, já que não é simples sua implementação.**

4 - **em relação às exposições trazidas pela SAO**, salienta-se que as rotinas ligadas à execução dos planos e projetos para atender à metodologia MGP devem ser discutidos e acordados entre as partes interessadas (ASPLAN e unidades do Tribunal), para que seja ajustada a própria metodologia, para que essa contribua e apoie os gestores na elaboração e execução dos seus planos e projetos, de forma eficiente, eficaz e efetiva. Se não for assim, servirá apenas como um mero instrumento burocrático.

Quanto à ausência de prejuízos ao processo como um todo, é bastante complexo avaliar, tendo em vista a falta de indicadores de performance, quantitativo e qualitativamente, financeiros e não financeiros, para todos os projetos, conforme exemplos de indicadores citados nesta conclusão item 2 acima.

Pelo exposto, apesar de se reconhecer que os clientes da auditoria possuem razão em alguns pontos, a **equipe de auditoria decide por manter o achado**, tendo em vista que o mesmo não tem **por foco** a indicação de erros, mas trazer **propostas de melhoria para o planejamento e gestão de projetos do tribunal**.

## RECOMENDAÇÃO

**M1A4R1 - Recomendar à ASPLAN que desenvolva indicador de performance econômica, em termos de custos totais e de cada projeto, de forma que seja possível a comparação entre projetos e a análise do desempenho histórico individual (entre pleitos). O atingimento das metas do indicador deve compor um dos objetivos operacionais do programa eleições. Quando do desenvolvimento do indicador, deve-se utilizar os seguintes parâmetros de qualidade:**

1. **capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a situação que a Tribunal pretende medir e de refletir os resultados das intervenções efetuadas na gestão;**
2. **capacidade de proporcionar medição da situação pretendida ao longo do tempo, por intermédio de séries históricas;**
3. **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 unidade;**

4. **facilidade de obtenção dos dados, elaboração do indicador e de compreensão dos resultados pelo público em geral;**
5. **razoabilidade dos custos de obtenção do indicador em relação aos benefícios para a melhoria da gestão da unidade.**

#### **POTENCIAS BENEFÍCIOS**

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - subsidiar o processo orçamentário (no conceito original de orçamento-programa).

#### **Recomendação que demanda plano de ação.**

#### **Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

#### **M1A5**

#### **DESCRIÇÃO DO ACHADO**

Identificação de oportunidade de melhoria na avaliação da performance do Programa Eleições.

#### **CAUSA**

- Ausência de indicadores de performance visando economicidade e eficiência que contemplem, mínimo, os seguintes aspectos:

- a. capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a situação que a Tribunal pretende medir e de refletir os resultados das intervenções efetuadas na gestão;
- b. capacidade de proporcionar medição da situação pretendida ao longo do tempo, por intermédio de séries históricas;
- 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 reaplicável por outros agentes, internos ou externos à unidade;
- d. facilidade de obtenção dos dados, elaboração do indicador e de compreensão dos resultados pelo público em geral;
- e. razoabilidade dos custos de obtenção do indicador em relação aos benefícios para a melhoria da gestão da unidade.

- Utilização do orçamento como o único fator limitador dos gastos, o que não dá uma garantia razoável de que foi atingida a economicidade e eficiência na aplicação dos recursos públicos.

#### **MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA**

#### **ASPLAN -**

Sobre a situação encontrada de que "o Planejamento Integrado das Eleições 2018 não apoiou uma gestão eficiente dos custos inerentes aos projetos individualmente e a todo o Programa Eleições", conforme mencionado no achado anterior, os custos de cada projeto ou plano de ação foram identificados nos respectivos artefatos, no item "Custo estimado de aquisições/contratações", onde foram detalhados os itens, a justificativa e o valor estimado, quando submetidos à aprovação (a título de evidência: 0252848, 0231230, 0237034, 0320487).

Salienta-se que durante a execução dos projetos as demandas que resultassem em aquisição ou outras despesas eram submetida à Direção Geral, com a indicação do recurso planejado no orçamento de pleitos e as justificativas necessárias. Por outro lado, essas informações não eram solicitadas nos relatórios de desempenho, para fins de monitoramento.

Quanto a constatação de uniformidade de gastos entre Eleições diferentes (Municipais e Gerais), *sem identificação das causas*, a exemplo das Eleições de 2010, 2012 e 2018, além de oscilação significativa entre as Eleições 2014 e 2010, pondera-se que o planejamento integrado de eleições passou a ser adotado pelo TRE/PB a partir do pleito 2014, uma vez que as atividades relacionadas as eleições eram organizadas pela COELE/STIC, com o escopo reduzido àquela secretaria, antes mesmo de ter sido instituída a metodologia de gestão de projetos.

Em relação ao pleito 2014, menciona-se que despesas com a realização do cadastro biométrico dos eleitores nas cidades de João Pessoa e Campina Grande foram suportadas pelo orçamento de eleição.

Em 2016 não houve 2º turno nas eleições municipais, o que justifica a redução dos gastos.

#### **CONCLUSÃO DA EQUIPE**

**No que diz respeito ao levantamento de custos tratado pela ASPLAN**, acrescenta-se que o item "Custo estimado de aquisições/contratações" não reflete o custo do projeto. Este não se restringe apenas aos valores das contratações, pois deve-se somar a estas diversos itens relevantes de gasto, tais como: diárias, horas extras, salário dos servidores dedicados aos projetos, dentre outros que possam ser atribuídos diretamente ou por meio de métodos de rateio.

Mas, porquê apurar custos? Alonso (1999) esclarece que, dentre outras coisas, serve para se responder as seguintes perguntas básicas:

- Quanto custa a gestão de pessoal?
- Quanto custa a gestão de compras?
- Quanto custam os serviços jurídicos?
- Quanto custam os processos de trabalho no governo?
- Quanto custa atender cada cliente de uma organização governamental?
- Quais atividades agregam valor aos processos de trabalho governamentais?
- Qual é o impacto em termos de custos nas mudanças organizacionais propostas ou implementadas?
- Qual é a eficiência de cada organização do governo?

O governo e a sociedade não sabem, regra geral, quanto custam os serviços públicos. Como não há medida de custos, também não há medida de eficiência na administração pública, dado que a eficiência é a relação entre os resultados e o custo para obtê-los. Sem um sistema de avaliação de resultados e de custos, a administração pública abre margem para encobrir ineficiência. A utilização sistemática de indicadores tem a vantagem de propiciar uma avaliação mais criteriosa e consistente, além de institucionalizar nas práticas organizacionais o compromisso com resultados e o valor pelo dinheiro.

A apuração e a divulgação dos indicadores de resultado e de custos servem de guia para a mudança organizacional e, ao mesmo tempo, de poderoso incentivo para os agentes de mudança, pois materializam a percepção da mudança. As medidas de desempenho prestam-se, entre outros, para os seguintes objetivos:

- promover a redução de custos com melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- instrumentalizar o combate ao desperdício e identificar atividades que não agregam valor ao usuário dos serviços públicos;
- servir de guia para avaliar o impacto efetivo das decisões tomadas;
- tornar clara para toda a organização (e seus clientes) a percepção de melhoria no desempenho, que é um importante fator de motivação;
- promover a mudança da cultura organizacional, introduzindo a dimensão de *accountability* e de *value of money*;
- subsidiar o processo orçamentário (no conceito original de orçamento-programa);
- subsidiar a avaliação de planos de reestruturação e melhoria de gestão.

Não é possível se falar seriamente em qualidade sem se falar em custos. A adoção de sistemas de custos é, portanto, condição necessária para a implantação de programas de qualidade. Há melhoria na qualidade dos serviços prestados quando a administração pública consegue prover os mesmos serviços, em quantidade e qualidade, a custos menores.

Os custos estão entre os principais indicadores de desempenho das organizações. Assim, os sistemas de custos desempenham um papel-chave nos processos decisórios e na avaliação do desempenho institucional.

No setor público, a identificação de custos elevados em relação a padrões de análise (custo histórico, custo de organizações ou serviços congêneres etc.) poderá orientar a administração pública sobre a necessidade de ações de melhoria de processos ou mesmo a sua reestruturação, terceirização, outorga de concessão, adoção de parcerias, ações de descentralização, etc.

Por fim, a correta apuração dos custos dos serviços públicos e sua publicidade são poderosos instrumentos de controle social, permitindo aos usuários, aos auditores (internos e externos) a avaliação da eficiência dos serviços prestados. De fato, um dos fatores impeditivos para que os sistemas de controle interno e externo possam avaliar a eficiência dos serviços públicos é justamente a inexistência de sistemas de custos.

**Quanto à relação entre o programa eleições e os gastos das últimas eleições tratada pela ASPLAN**, salienta-se que o planejamento integrado deveria dar uma visão ampla de como são distribuídos os recursos utilizados nos pleitos, além de fornecer uma análise histórica de como se comportam os gastos e auxiliar os gestores a utilizá-los de forma a gerar eficiência do gasto, o que deve ser dado a partir de uma avaliação de custos.

Pelo exposto, apesar de se reconhecer que o cliente da auditoria possui razão em alguns pontos, a **equipe de auditoria decide por manter o achado**, tendo em vista que o mesmo não tem **por foco** a indicação de erros, mas trazer **propostas de melhoria para o planejamento e gestão de projetos do tribunal**.

## RECOMENDAÇÃO

**M1A5R1 - idem recomendação M1A4R1**

**M1A6**

**DESCRIÇÃO DO ACHADO**

Identificação de oportunidade de melhoria no detalhamento em Planos Internos do orçamento alocado aos projetos/atividades.

#### CAUSA

- Ausência de indicadores de performance que utilizem os planos internos como fontes de dados para sua medição e, conseqüente, comparação ao longo do tempo;
- Ausência de controle (histórico padrão) para definição dos Planos Internos relacionados ao orçamento das Eleições.

#### MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA

##### SAO -

Os planos internos exemplificados são estabelecidos pelo TSE, não podendo ser alterados pelos Regionais. A eventual criação de planos internos próprios certamente geraria enorme confusão na gestão do orçamento.

#### CONCLUSÃO DA EQUIPE

Não houve justificativa em relação a que tipo de prejuízo na gestão do orçamento geraria a criação de "planos internos", os quais, como o próprio nome já diz, são "internos", portanto, devem atender a necessidades institucionais. Os Planos Internos criados pelo TSE servem aos interesses daquele Tribunal, sendo fontes de informações.

Em termos de operação do SIAFI, não há problemas que o TRE-PB crie seus próprios planos, conforme Manual Siafi Web, [Macrofunção 251101](#), item 2 (usuários).

#### RECOMENDAÇÃO

**M1A6R1 - Recomendar à SAO que procure manter um padrão de planos internos entre eleições, para que seja possível avaliar de forma detalhada o orçamento em termos históricos, podendo, inclusive, serem utilizados como umas das fontes de dados para apuração do indicador de performance econômica dos projetos relacionados ao programa eleições, exposto na recomendação M1A4R1 que foi direcionada à ASPLAN.**

##### POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

##### Recomendação que demanda plano de ação.

##### Recomendação monitorável.

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

#### M2 - Matriz de Achados - Planejamento das Contratações 0433799

##### M2A1

#### DESCRIÇÃO DO ACHADO

Identificação de oportunidades de melhoria em relação aos elementos técnicos para justificar a escolha da contratação da solução.

#### CAUSA

- Ausência de metodologia definida que contemple a exigência de critérios técnicos para justificar a necessidade (exemplo: demonstrar o quantitativo de veículos já existentes no Tribunal, os quais não atendem a demanda no período eleitoral; utilização como parâmetro a quantidade de rotas existentes para distribuição e recolhimento de urnas eletrônicas; utilização como parâmetro a quantidade de rotas existentes para deslocamento de autoridades e servidores, etc);
- Deficiência no entendimento acerca da importância de bem justificar a necessidade da contratação da solução nos Estudos Técnicos Preliminares, os quais são um instrumento de controle;
- Dificuldade de se fixar o conteúdo para os Estudos Técnicos Preliminares (ETP) de acordo com o risco ou valor de alçada ou complexidade da aquisição que será realizada, ou seja, o nível de detalhamento dos ETP deve ser proporcional ao risco ou valor de

## MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA

### SAO - 0468649

Relativamente ao aumento de custos com conseqüente prejuízo ao erário, narrado no achado, a SAO entende que tal afirmação não restou concretamente demonstrada no documento que equipe de auditoria cita como base para tal afirmação (Ata da reunião realizada no auditorio da CPL em 22/10/2018). O maior ou menor custo de uma atividade administrativa dependerá da política de gestão nela implementada. A maior ou menor eficiência no processo de trabalho pode, em determinadas situações, gerar aumento de custos, sem que isto signifique necessariamente prejuízos ao erário. A dedução de que teria havido, neste caso, prejuízos ao erário, foi subjetiva, porquanto lastreada numa interpretação da equipe em face do caso analisado, mas sem dados objetivos ainda.

Referente aos Estudos Preliminares, informo que o quantitativo de vans, em eleições pretéritas, foi definido considerando a capacidade de carga destes veículos, relativamente ao quantitativo de urnas a serem transportadas, motivo pelo qual este modelo foi seguido. Por outro lado, o rezoneamento não exerceu qualquer alteração neste cenário, já que não houve diminuição do quantitativo de seções eleitorais. As seções foram apenas deslocadas para outras Zonas.

De qualquer sorte, reputa-se como boa prática que nas próximas eleições seja criada pela Diretoria-Geral ou Presidência do Tribunal uma comissão multidisciplinar composta por representantes da SAO, SETRAN, Zonas Eleitorais e da própria ASPLAN, buscando definir-se metodologia de trabalho mais ou menos uniforme de acordo com o porte de cada Zona Eleitoral e considerada a política de gestão que se pretenda implementar nas atividades no processo eleitoral.

## CONCLUSÃO DA EQUIPE

Este achado está ligado à melhoria na definição dos elementos técnicos para justificar a escolha da solução a contratar. Não tratou de prejuízo ao erário, apenas identificação de aprimoramento do processo de planejamento da contratação.

A equipe de auditoria entende pertinente a sugestão de SAO de que seja criada uma comissão multidisciplinar para definição da "metodologia de trabalho mais ou menos uniforme de acordo com o porte de cada Zona Eleitoral e considerada a política de gestão que se pretenda implementar nas atividades no processo eleitoral", de forma que incorporará a ideia na recomendação deste achado.

Diante do exposto, e como a manifestação do cliente da auditoria não apresenta informações e/ou documentos que se contraponham ao achado, conclui-se pela sua manutenção.

## RECOMENDAÇÃO

**M2A1R1 - Recomendar à DG que nomeie comissão multidisciplinar com o objetivo de desenvolver metodologia que contemple a exigência de critérios técnicos para justificar a necessidade da contratação, em termos quantitativo e qualitativo, naquelas consideradas materialmente relevantes ou com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), (exemplo de variáveis que podem ser consideradas: demonstrar o quantitativo de veículos já existentes no Tribunal, os quais não atendem a demanda no período eleitoral; utilização como parâmetro a quantidade de rotas existentes para distribuição e recolhimento de urnas eletrônicas; utilização como parâmetro a quantidade de rotas existentes para deslocamento de autoridades e servidores, etc);**

### POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

### Recomendação que demanda plano de ação.

#### Recomendação monitorável.

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

**M2A1R2 - Recomendar à DG que inclua como objetivo da comissão de que trata a recomendação M2A1R1 o escalonamento (gradação) do conteúdo dos Estudos Técnicos Preliminares (ETP) de acordo com o risco ou valor de alçada (complexidade) das aquisições, ou seja, o nível de detalhamento dos ETP deve ser proporcional ao risco ou valor de alçada, ou ambos, (complexidade) das aquisições;**

### POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;

- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

### **Recomendação que demanda plano de ação.**

### **Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

## **M2A2**

### **DESCRIÇÃO DO ACHADO**

Identificação de oportunidades de melhoria na definição dos requisitos essenciais das contratações.

### **CAUSA**

- Desconhecimento das indicações de controles sugeridos pelo TCU no RCA;
- Ausência de melhoria contínua do processo de trabalho de elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares;
- Deficiência de revisão do mérito do planejamento da contratação, por exemplo, por parte do Coordenador da área de negócio.

## **MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA**

### **SAO - 0468649**

A aprovação do Termo de Referência é realizada pela autoridade superior àquela que elaborou o Termo e ratificado pelo Secretário ou em alguns casos pela Diretoria-Geral. A sugestão de um servidor sênior revisar artefatos do planejamento para verificar suficiência e adequação dos requisitos nos parece, com a devida vênia, um tanto quanto utópica.

Não se pode olvidar, e a nossa COAUD sabe muito em disso, que um dos empecilhos à maior eficiência das atividades administrativas no TRE/PB é justamente a carência de servidores. E não se pretende dizer com isso, que a carência de pessoal deva ser utilizada como argumento justificável para procedimentos que, em tese, possam comprometer a eficiência dos atos administrativos em geral, mas nos parece que seria necessário que as equipes de auditorias considerassem a realidade fática das estruturas das Unidades auditadas. Uma gestão perfeita e em absoluta sintonia com as orientações do TCU é sonho de qualquer gestor que leva a sério sua missão, mas ao menos por enquanto, esse objetivo se nos apresenta apenas como parâmetro a ser buscado, o quanto antes é claro, não temos dúvida disso. No âmbito do TRE, os poucos servidores sênior de que ainda dispomos, estão assoberbados de serviços ou aposentados ou, nas hipóteses mais graves, frequentemente ausentes por problemas psicológicos.

O objetivo da nossa manifestação não é expor crítica negativa ao trabalho da equipe de auditoria, mas alertá-la também, para esses aspectos do ambiente auditado, de modo a poder oferecer nas suas conclusões e recomendações, luzes à Administração acerca dessas realidades do serviço público. Acreditamos que as unidades de auditoria podem desempenhar um papel relevantíssimo sobretudo quanto à precariedade da força de trabalho. Nos perdoem o trocadilho popular, mas perfeitamente aplicável às últimas auditorias realizadas neste Regional: "Não se pode exigir a potência de uma ferrari de quem pilota um fusquinha". Precisamos melhorar, é verdade, mas precisamos melhorar sem tirar os pés do chão.

Voltando ao foco principal, ressaltamos que a escolha do tipo de contratação (locação de serviço terceirizado) se deu em função de experiências de sucesso em eleições anteriores, sobretudo para a contratação de transporte de urnas e autoridades.

Para que se tenha uma ideia dos desafios enfrentados, na última licitação para o transporte de urnas a ECT tentou impugnar o edital do certame com o objetivo de ver os serviços contratados pelo TRE adequados à realidade e à capacidade de atendimento dela, ECT. Queriam que o TRE alterasse o Termo de Referência, como se a Administração devesse desconsiderar sua logística e seu processo de trabalho em prol dessa ou daquela empresa.

Sem dúvidas a contratação de transporte de urnas é peculiar às atividades dos TREs, mas temos procurado adotar medidas que não restrinjam a participação de concorrentes a esses serviços.

### **CONCLUSÃO DA EQUIPE**

Este achado está ligado à melhoria na definição dos requisitos essenciais das contratações. Aprovação do termo de referência é etapa posterior aos ETPs, portanto, os estudos técnicos preliminares deveriam fundamentar a escolha da solução e, conseqüentemente, a elaboração do termo de referência.

A revisão do ETP por um servidor sênior pode ser realizada pelo coordenador da área demandante, utilizando-se de alguns padrões de avaliação previamente definidos. Dependendo da relevância da contratação, a revisão e aprovação do ETP pode ser feita pelo Comitê de Governança da Área. Isso possibilita que a equipe de planejamento faça uma exposição das soluções possíveis e os gestores terão maiores informações para decidir acerca de qual será a melhor solução a ser contratada.

Isso pode levar a melhoria da qualidade do planejamento.

Diante do exposto, e como a manifestação do cliente da auditoria não apresenta informações e/ou documentos que se contraponham ao

achado, conclui-se pela sua manutenção.

## RECOMENDAÇÃO

**M2A2R1 - Recomendar à DG que inclua como objetivo da comissão de que trata a recomendação M2A1R1 o mapeamento do processo de elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares (ETP), conforme metodologia de processo do tribunal, com a definição do seu conteúdo de acordo com a materialidade e risco da contratação, e promova a sua melhoria de forma a contemplar uma etapa de revisão do mérito do planejamento da contratação, o que pode ser feito, por exemplo, pelo Coordenador da área de negócio demandante ou pelo Comitê Gestor ou de Governança da área, utilizando-se de modelo de avaliação desenvolvido para dar garantia razoável do atingimento do objetivo do ETP, que é selecionar a solução que melhor atenda necessidade.**

### POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

**Recomendação que demanda plano de ação.**

**Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

## M2A3

### DESCRIÇÃO DO ACHADO

Identificação de oportunidades de melhoria nas avaliações quanto à relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item.

### CAUSA

- Desconhecimento das indicações de controles sugeridos pelo TCU no RCA;
- Ausência de melhoria contínua do processo de trabalho de elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares;
- Deficiência no método para estimar as quantidades necessárias nos Estudos Técnicos Preliminares, os quais são um instrumento de controle, já que a metodologia utilizada não é baseada em critérios objetivos;
- Dificuldade de se fixar o conteúdo para os Estudos Técnicos Preliminares (ETP) de acordo com o risco ou valor de alçada ou complexidade da aquisição que será realizada, ou seja, o nível de detalhamento dos ETP deve ser proporcional ao risco ou valor de alçada ou complexidade da aquisição.

## MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA

SAO - 0468649

O quantitativo dos veículos a ser utilizada por cada zona eleitoral é levantado pela SAO após consulta a cada cartório eleitoral com base na eleição anterior. Como já foi sugerido por esta SAO no achado A1 será muito importante a criação de uma comissão multidisciplinar composta por representantes da SAO, SETRAN, Zonas Eleitorais e da própria ASPLAN, buscando definir-se metodologia de trabalho mais ou menos uniforme de acordo com o porte de cada Zona Eleitoral e considerada a política de gestão que se pretenda implementar nas atividades no processo eleitoral.

Com a constituição da referida comissão, acredita-se que esta possa utilizar métodos e técnicas para se aferir de fato a quantidade necessária de vans e carros de passeio para atender às eleições.

Por outro lado, relativamente à contratação de veículos para o transporte de juízes auxiliares, temos verificado que reiteradamente, as deliberações sobre quantos e quem serão os juízes auxiliares a cada Pleito têm sido deixadas para as vésperas da eleição, inclusive quanto à definição de para quais Zonas irão. Isso realmente, tem trazido muita dificuldade para a SAO.

Outro aspecto que nos parece relevante a ser considerado pela equipe de auditoria, com as devidas vênias, é a própria legitimidade das designações de juízes auxiliares para a primeira instância, nos moldes em que reiteradamente vem acontecendo no TRE a cada eleição.

### CONCLUSÃO DA EQUIPE

Este achado está ligado à melhoria nas avaliações quanto à relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item. Cabe de fato a constituição de comissão multidisciplinar para definir parâmetros necessários à quantificação e qualificação da necessidade, além dos

prazos para que as informações estejam disponíveis para os tomadores de decisão.

Além disso, a DG pode/deve considerar propor ao Conselho de Governança ou ao Plenário do TRE/PB a discussão acerca da necessidade e/ou legitimidade da designação da Juzies Auxiliares para as Eleições na primeira instância e, caso o Tribunal ainda entenda pertinente essa designação, que ela seja feita com antecedência, integrada ao Programa das Eleições, de modo a proporcionar que o Planejamento da SAO seja adequado para a demanda, ou seja, de forma que o Planejamento da SAO não seja prejudicado pelas designações as vésperas do pleito.

Diante do exposto, e como a manifestação do cliente da auditoria não apresenta informações e/ou documentos que se contraponham ao achado, conclui-se pela sua manutenção.

## RECOMENDAÇÃO

**M2A3R1 - Recomendar à DG que inclua como objetivo da comissão de que trata a recomendação M2A1R1 a definição de parâmetros para quantificação e qualificação da necessidade, inclusive, definindo responsáveis e prazos hábeis para que as informações estejam disponíveis aos responsáveis pela quantificação e qualificação da necessidade.**

### POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

**Recomendação que demanda plano de ação.**

**Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

**M2A3R2 - Recomendar à DG que proponha ao Conselho de Governança ou ao Plenário do TRE/PB a discussão acerca da necessidade e/ou legitimidade da designação da Juizes Auxiliares para as Eleições e, caso o Tribunal ainda entenda pertinente essa designação, que ela seja feita com antecedência, integrada ao Programa das Eleições, de modo a proporcionar que os estudos técnicos preliminares seja adequado para a demanda, ou seja, para que a equipe de Planejamento da contratação não seja surpreendida por designações as vésperas do pleito, prejudicando qualitativa e a quantitativamente as aquisições.**

### POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

**Recomendação de pronto atendimento.**

**Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

## M2A4

### DESCRIÇÃO DO ACHADO

Identificação de oportunidades de melhoria no levantamento de mercado.

### CAUSA

- Desconhecimento das indicações de controles sugeridos pelo TCU no RCA;
- Ausência de melhoria contínua do processo de trabalho;
- Deficiência no entendimento acerca da importância de elaborar um bom levantamento de mercado nos Estudos Técnicos Preliminares,

os quais são um instrumento de controle (realizar pesquisa em diversas fontes para identificar as soluções disponíveis no mercado para atender a necessidade);

- Dificuldade de se fixar o conteúdo para os Estudos Técnicos Preliminares (ETP) de acordo com o risco ou valor de alçada ou complexidade da aquisição que será realizada, ou seja, o nível de detalhamento dos ETP deve ser proporcional ao risco ou valor de alçada ou complexidade da aquisição.

## **MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA**

**SAO - 0468649**

A SECOMP utiliza o banco de preços na realização da pesquisa de mercado em detrimento do painel de preços definido na IN nº 01/2018 - TRE/PB. Quanto a realização da pesquisa de mercado ter acontecido posterior aos estudos preliminares e à elaboração da proposta orçamentária 2018, faz-se necessário o aprimoramento do processo de trabalho.

O quantitativo dos veículos a ser utilizada por cada zona eleitoral, também para o transporte de urnas teve por base levantamentos feitos juntos às Zonas Eleitorais, bem como a experiência de eleições anteriores. Como já foi sugerido por esta SAO no achado A1 será muito importante a criação de uma comissão multidisciplinar composta por representantes da SAO, SETRAN, Zonas Eleitorais e da própria ASPLAN, buscando definir-se metodologia de trabalho mais ou menos uniforme de acordo com o porte de cada Zona Eleitoral e considerada a política de gestão que se pretenda implementar nas atividades no processo eleitoral.

Com a constituição da referida comissão, acredita-se que esta possa utilizar métodos e técnicas para se aferir de fato a quantidade necessária de vans e carros de passeio para atender às eleições.

Quanto à comparação de custos objeto de levantamento realizado pela equipe de auditoria no presente achado, entendemos que uma série de fatores podem contribuir para o resultado encontrado. Com certeza, cada contrato celebrado dentre os relacionados no ranking exposto na situação encontrada, tem suas peculiaridades. Não se pode comparar igualmente os desiguais. Para que pudéssemos ter certeza de que a classificação obtida pelo TRE/PB (15º Lugar), devesse ser considerada na análise de custos, necessário seria que todos os Regionais tivesse o mesmo critério objetivo para as contratações, o que não é e dificilmente será uma realidade nacional, pelo menos a curto prazo.

## **CONCLUSÃO DA EQUIPE**

Este achado está ligado à melhoria no levantamento de mercado. Este não se confunde com a pesquisa de preços, pois esta visa identificar por quanto estão fornecendo o produto ou serviço que se pretende adquirir, enquanto que o levantamento de mercado se refere à busca das soluções existentes no mercado que atendam a uma necessidade (TCU, Riscos e Controles nas Aquisições).

A pesquisa de preços ocorre para se chegar ao melhor preço existente para umas das soluções, constante do levantamento de mercado, e que já foi escolhida com base nos estudos técnicos preliminares.

Quanto à comparação de custos apresentada no achado, ela foi realizada pela equipe de auditoria para ilustrar a diversidade de preços contratados pela Justiça Eleitoral no Brasil. Ou seja, para demonstrar a possibilidade de que a equipe de planejamento da contratação encontre várias soluções possíveis para a contratação e com preços diversos.

O que a equipe de auditoria entende pertinente é que o planejamento da contratação seja aperfeiçoado. No entanto, é possível que se identifique que a solução adotada atualmente pelo TRE/PB seja a mais adequada. Mas para isso, é preciso compará-la com outras soluções e preços para a tomada de decisão e caso seja demonstrada que a solução atual é adequada poder-se-á manter até que as variáveis ambientais (aumento/diminuição do eleitorado, da urna eletrônica, de seções, etc.) mudem, carecendo de ajustes no modelo adotado.

Diante do exposto, e como a manifestação do cliente da auditoria não apresenta informações e/ou documentos que se contraponham ao achado, conclui-se pela sua manutenção.

## **RECOMENDAÇÃO**

**M2A4R1 - Recomendar à DG que inclua como objetivo da comissão de que trata a recomendação M2A1R1 o desenvolvimento de metodologia de levantamento de mercado que dê garantia razoável da identificação das soluções existentes que poderiam atender a necessidade do Tribunal e estimativas preliminares de preços (como exemplo, pode-se citar soluções adotadas por outros tribunais regionais eleitorais ou órgãos públicos; o que os fornecedores estão vendendo que poderia atender a necessidade. Além disso, essa metodologia deve contemplar desde a coleta da dados até a forma de calcular, avaliação da eficácia do método e avaliação de qualidade da estimativa preliminar de preços). Nesta metodologia deve-se contemplar apuração de custos diretos e indiretos de todas as soluções identificadas no levantamento de mercado para fins de comparabilidade entre elas.**

### **POTENCIAS BENEFÍCIOS**

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

**Recomendação que demanda plano de ação.**

**Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação)*.

## M2A5

### DESCRIÇÃO DO ACHADO

Identificação de oportunidades de melhoria nas justificativas das soluções a contratar.

### CAUSA

- Ausência de levantamento das soluções de mercado que poderiam atender as necessidades;
- Ausência de melhoria contínua do processo de trabalho;
- Deficiência no entendimento acerca da importância de bem justificar a escolha da contratação da solução nos Estudos Técnicos Preliminares, os quais são um instrumento de controle (deve-se apresentar um sólido levantamento de mercado no que se refere a variedade de soluções e preços, além de custos diretos e indiretos das soluções apresentadas);
- Dificuldade de se fixar o conteúdo para os Estudos Técnicos Preliminares (ETP) de acordo com o risco ou valor de alçada ou complexidade da aquisição que será realizada, ou seja, o nível de detalhamento dos ETP deve ser proporcional ao risco ou valor de alçada ou complexidade da aquisição.

### MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA

#### SAO - 0468649

Relativamente a este achado específico, esclarecemos que as variações de custo a mais (3,31% e 4,01%) respectivamente nos custos dos transportes de mídias e de urnas foram obtidos a partir de procedimento licitatório que seguiu todos as exigências da lei de licitações. Não sabemos informar, entretanto, porque, em relação ao segundo turno, as empresas praticaram o referido acréscimo, mas os valores foram homologados em função da comprovada regularidade do procedimento licitatório.

Quanto ao aumento dos custos com serviços extraordinários e diárias, esclarecemos que houve a necessidade de ampliação das equipes que se deslocaram aos NVIs no segundo turno, por isso o aumento nos custos.

Com efeito, houve reclamação dos servidores que durante o primeiro turno ficaram sobrecarregados de serviços no momento de recepção, abastecimento e liberação dos veículos locados. Esta situação foi consignada em Ata de reunião realizada na sala da CPL, em 22.10.18, para fins de avaliação do primeiro turno e da qual participaram os representantes da CCI na condição de ouvintes, Marcos Christianus Bezerra Vieira e Cosmos Alves da Silva.

### CONCLUSÃO DA EQUIPE

Este achado está ligado à melhoria nas justificativas da solução a contratar. Aspectos de custos são itens relevantes a se considerar no momento da escolha da solução, pois eles podem subsidiar avaliação objetiva da relação custo/benefício.

Um planejamento amplo e aprofundado para contratações com alta materialidade e risco levará a identificação de variáveis que poderão impactar preço, custo e qualidade dos produtos e serviços a serem adquiridos, inclusive, as estratégias que serão adotadas na licitação visando obter a melhor proposta. Isso agregará aspectos de eficiência ao processo e não apenas de conformidade legal.

Diante do exposto, e como a manifestação do cliente da auditoria não apresenta informações e/ou documentos que se contraponham ao achado, conclui-se pela sua manutenção.

### RECOMENDAÇÃO

**M2A5R1 - Recomendar à DG que inclua como objetivo da comissão de que trata a recomendação M2A1R1 a definição de limite de alçada (graduando-se por nível hierárquico) para aprovação dos estudos técnicos preliminares, levando-se em consideração materialidade e riscos, além de envidar esforços para inclusão desses limites na IN 01/2018-PTRE.**

#### POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

#### Recomendação que demanda plano de ação.

#### Recomendação monitorável.

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado,*

**M2A5R2 - Recomendar à DG que comunique aos responsáveis pela aprovação e ratificação do termo referência (Coordenadores, Secretários, Autoridade que constituiu comissão e Superior hierárquico imediato de unidades não subordinadas a coordenadorias, § 11 e 12, art. 4º, IN 1/2018-PTRE) que não aprove termos de referência cujos Estudos Técnicos Preliminares, de contratações materialmente relevantes e/ou com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), tenham justificativas para escolha da solução desconexas ou não condizentes com o levantamento de mercado executado nos termos da recomendação M2A4R1.**

#### **POTENCIAS BENEFÍCIOS**

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

#### **Recomendação que demanda plano de ação.**

#### **Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

#### **M2A6**

#### **DESCRIÇÃO DO ACHADO**

Identificação de oportunidades de melhoria nas estimativas preliminares de preços.

#### **CAUSA**

- Ausência de levantamento das soluções de mercado (com preços respectivos, inclusive com a indicação de custos indiretos) que poderiam atender as necessidades;
- Ausência de melhoria contínua do processo de trabalho;
- Existência de Correlação entre o preço estimado e o preço contratado, conforme tabela abaixo que demonstra o grau de correlação entre estas duas variáveis:

Correlação PE x PC	0,8217
Análise grau de correlação	Forte

#### **MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA**

SAO - 0468649

O quantitativo dos veículos a ser utilizada por cada zona eleitoral, também para o transporte de urnas teve por base levantamentos feitos juntos às Zonas Eleitorais, bem como a experiência de eleições anteriores. Como já foi sugerido por esta SAO no achado A1 será muito importante a criação de uma comissão multidisciplinar composta por representantes da SAO, SETRAN, Zonas Eleitorais e da própria ASPLAN, buscando definir-se metodologia de trabalho mais ou menos uniforme de acordo com o porte de cada Zona Eleitoral e considerada a política de gestão que se pretenda implementar nas atividades no processo eleitoral.

Com a constituição da referida comissão, acredita-se que esta possa utilizar métodos e técnicas para se aferir de fato a quantidade necessária de vans e carros de passeio para atender às eleições.

Por outro lado, relativamente à contratação de veículos para o transporte de juizes auxiliares, temos verificado que reiteradamente, as deliberações sobre quantos e quem serão os juizes auxiliares a cada Pleito têm sido deixadas para as vésperas da eleição, inclusive quanto à definição de para quais Zonas irão. Isso realmente, tem trazido muita dificuldade para a SAO.

#### **CONCLUSÃO DA EQUIPE**

As indicações do cliente de auditoria encontram-se tratadas em outras recomendações e como a manifestação não apresenta informações e/ou documentos que se contraponham ao achado, conclui-se pela sua manutenção.

## RECOMENDAÇÃO

**M2A6R1 - idem recomendação M2A4R1.**

## M2A7

### DESCRIÇÃO DO ACHADO

Identificação de oportunidades de melhorias nas justificativas para o parcelamento ou não das soluções de contratações.

### CAUSA

- Ausência de técnica de levantamento de mercado;
- Desconhecimento das normas e boas práticas mais recentes ligadas ao tema (emanadas do TCU e MPDG);
- Considerando existência de correlação entre quantidade e preço, quando não há, conforme análise abaixo:

Correlação Qt x PC	-0,0486
Análise grau de correlação	Sem Correlação

Portanto, não há que se falar neste tipo de contratação em economia de escala. Contabilidade Financeira, Correlação espúria, acesso em: 10/12/2018. Disponível em: <http://www.contabilidade-financeira.com/2010/03/correlacao-espuria.html>.

## MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA

SAO - 0468649

Como já foi sugerido por esta SAO no achado A1 será muito importante a criação de uma comissão multidisciplinar composta por representantes da SAO, SETRAN, Zonas Eleitorais e da própria ASPLAN, buscando definir-se metodologia de trabalho mais ou menos uniforme de acordo com o porte de cada Zona Eleitoral e considerada a política de gestão que se pretenda implementar nas atividades no processo eleitoral.

Com a constituição da referida comissão, acredita-se que esta possa utilizar métodos e técnicas para se aferir de fato a quantidade necessária de vans e carros de passeio para atender às eleições.

### CONCLUSÃO DA EQUIPE

As indicações do cliente de auditoria encontram-se tratadas em outras recomendações e como a manifestação não apresenta informações e/ou documentos que se contraponham ao achado, conclui-se pela sua manutenção.

## RECOMENDAÇÃO

**M2A7R1 - idem recomendação M2A4R1;**

**M2A7R2 - Recomendar à DG que, quando da nomeação equipe de planejamento da contratação, para aquisições materialmente relevantes e com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), inclua como objetivo da equipe a análise da existência de economia de escala, antes de qualquer decisão em relação a parcelar ou comprar tudo de uma só vez, devendo-se agregar a isso aspectos de custos para cada modelo que poderia ser adotado (exemplo é a análise de cenários).**

### POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - Eliminar gargalos nos processos de trabalho da unidade ou órgão.

**Recomendação que demanda plano de ação.**

**Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado,*

**M2A8****DESCRIÇÃO DO ACHADO**

Ausência da definição dos resultados pretendidos com as soluções a contratar.

**CAUSA**

- Ausência de percepção de melhoria contínua no uso dos recursos públicos, visando a eficiência.
- Ausência de indicadores para avaliação da performance das aquisições contemplem, mínimo, os seguintes aspectos:
  - a. capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a situação que a Tribunal pretende medir e de refletir os resultados das intervenções efetuadas na gestão;
  - b. capacidade de proporcionar medição da situação pretendida ao longo do tempo, por intermédio de séries históricas;
  - 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 reaplicável por outros agentes, internos ou externos à unidade;
  - d. facilidade de obtenção dos dados, elaboração do indicador e de compreensão dos resultados pelo público em geral;
  - e. razoabilidade dos custos de obtenção do indicador em relação aos benefícios para a melhoria da gestão da unidade.

**MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA**

SAO - 0468649

Como já foi sugerido por esta SAO no achado A1 será muito importante a criação de uma comissão multidisciplinar composta por representantes da SAO, SETRAN, Zonas Eleitorais e da própria ASPLAN, buscando definir-se metodologia de trabalho mais ou menos uniforme de acordo com o porte de cada Zona Eleitoral e considerada a política de gestão que se pretenda implementar nas atividades no processo eleitoral.

Com a constituição da referida comissão, acredita-se que esta possa utilizar métodos e técnicas para se aferir de fato a quantidade necessária de vans e carros de passeio para atender às eleições.

**CONCLUSÃO DA EQUIPE**

As indicações do cliente de auditoria encontram-se tratadas em outras recomendações e como a manifestação não apresenta informações e/ou documentos que se contraponham ao achado, conclui-se pela sua manutenção.

**RECOMENDAÇÃO**

**M2A8R1 - Recomendar à DG que comunique aos responsáveis pela aprovação e ratificação do termo referência (Coordenadores, Secretários, Autoridade que constituiu comissão e Superior hierárquico imediato de unidades não subordinadas a coordenadorias, § 11 e 12, art. 4º, IN 1/2018-PTRE) que não aprovem termos de referência cujos Estudos Técnicos Preliminares, de contratações materialmente relevantes e/ou com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), estejam ausentes os resultados pretendidos para o Tribunal com a implantação da solução a ser adquirida;**

**POTENCIAS BENEFÍCIOS**

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - subsidiar o processo orçamentário (no conceito original de orçamento-programa).

**Recomendação de pronto atendimento.**

**Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

**M2A9****DESCRIÇÃO DO ACHADO**

Ausência de avaliação das providências necessárias para adequação do ambiente do órgão.

**CAUSA**

- Ausência de percepção de que, a depender do tipo de solução escolhida, haverá necessidade de adequações (ambiente, estrutura, formações de equipes etc.).

**MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA**

SAO - 0468649

Como já foi sugerido por esta SAO no achado A1 será muito importante a criação de uma comissão multidisciplinar composta por representantes da SAO, SETRAN, Zonas Eleitorais e da própria ASPLAN, buscando definir-se metodologia de trabalho mais ou menos uniforme de acordo com o porte de cada Zona Eleitoral e considerada a política de gestão que se pretenda implementar nas atividades no processo eleitoral.

Com a constituição da referida comissão, acredita-se que esta possa utilizar métodos e técnicas para se aferir de fato a quantidade necessária de vans e carros de passeio para atender às eleições.

**CONCLUSÃO DA EQUIPE**

As indicações do cliente de auditoria encontram-se tratadas em outras recomendações e como a manifestação não apresenta informações e/ou documentos que se contraponham ao achado, conclui-se pela sua manutenção.

**RECOMENDAÇÃO**

**M2A9R1 - Recomendar à DG que comunique aos responsáveis pela aprovação e ratificação do termo referência (Coordenadores, Secretários, Autoridade que constituiu comissão e Superior hierárquico imediato de unidades não subordinadas a coordenadorias, § 11 e 12, art. 4º, IN 1/2018-PTRE) que não aprovem termos de referência cujos Estudos Técnicos Preliminares, de contratações materialmente relevantes e/ou com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), estejam ausentes avaliação aprofundada da necessidade de proceder adequações no ambiente do Tribunal em razão da solução a ser adquirida (mudanças referem-se a formação de equipes, criação ou adequação de estruturas, aquisições complementares, reformas, etc.).**

**POTENCIAS BENEFÍCIOS**

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - subsidiar o processo orçamentário (no conceito original de orçamento-programa).

**Recomendação de pronto atendimento.****Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

**M2A10****DESCRIÇÃO DO ACHADO**

Identificação de oportunidades de melhorias nas declarações de viabilidade ou não da contratação.

**CAUSA**

- Interpretação equivocada da dimensão do vem a ser a declaração de viabilidade da contratação nos estudos técnicos preliminares.

## MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA

SAO - 0468649

Como já foi sugerido por esta SAO no achado A1 será muito importante a criação de uma comissão multidisciplinar composta por representantes da SAO, SETRAN, Zonas Eleitorais e da própria ASPLAN, buscando definir-se metodologia de trabalho mais ou menos uniforme de acordo com o porte de cada Zona Eleitoral e considerada a política de gestão que se pretenda implementar nas atividades no processo eleitoral.

Com a constituição da referida comissão, acredita-se que esta possa utilizar métodos e técnicas para se aferir de fato a quantidade necessária de vans e carros de passeio para atender às eleições.

### CONCLUSÃO DA EQUIPE

As indicações do cliente de auditoria encontram-se tratadas em outras recomendações e como a manifestação não apresenta informações e/ou documentos que se contraponham ao achado, conclui-se pela sua manutenção.

### RECOMENDAÇÃO

**M2A10R1 - Recomendar à DG que comunique aos responsáveis pela aprovação e ratificação do termo referência (Coordenadores, Secretários, Autoridade que constituiu comissão e Superior hierárquico imediato de unidades não subordinadas a coordenadorias, § 11 e 12, art. 4º, IN 1/2018-PTRE) que não aprovem termos de referência cujos Estudos Técnicos Preliminares, de contratações materialmente relevantes e/ou com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), contenha declaração de viabilidade da contratação não baseada em todos os elementos técnicos levantados nos Estudos Técnicos Preliminares (ETPs), inclusive, gestão de riscos.**

#### POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - subsidiar o processo orçamentário (no conceito original de orçamento-programa).

**Recomendação de pronto atendimento.**

**Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

## M2A11

### DESCRIÇÃO DO ACHADO

Identificação de oportunidades de melhorias no gerenciamento de riscos.

### CAUSA

- Gestão de riscos incipiente (Índice de Maturidade em Gestão de Riscos, disponível em: <http://portal.tre-pb.gov.br/intranet/administracao/planejamento-estrategia-e-gestao/planejamento-estrategico/resultado-dos-indicadores-estrategicos-de-2017.pdf>);

- Ausência de atividades de controle efetivas que deem uma garantia razoável de que a identificação, avaliação e acompanhamento dos riscos, de fato, apoiaram o atingimento dos objetivos dos projetos de forma eficiente, eficaz e efetiva. 0231230, 0392596, 0401971 e 0405842.

## MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA

SAO - 0468649

Como já foi sugerido por esta SAO no achado A1 será muito importante a criação de uma comissão multidisciplinar composta por representantes da SAO, SETRAN, Zonas Eleitorais e da própria ASPLAN, buscando definir-se metodologia de trabalho mais ou menos uniforme de acordo com o porte de cada Zona Eleitoral e considerada a política de gestão que se pretenda implementar nas atividades no processo eleitoral.

Com a constituição da referida comissão, acredita-se que esta possa utilizar métodos e técnicas para se aferir de fato a quantidade necessária de vans e carros de passeio para atender às eleições.

**CONCLUSÃO DA EQUIPE**

As indicações do cliente de auditoria encontram-se tratadas em outras recomendações e como a manifestação não apresenta informações e/ou documentos que se contraponham ao achado, conclui-se pela sua manutenção.

**RECOMENDAÇÃO**

**M2A11R1 - idem recomendação M1A2R2 e M1A3R4.**

**M2A12****DESCRIÇÃO DO ACHADO**

Baixa performance no atendimento as melhores práticas relacionadas ao planejamento das contratações.

**CAUSA**

Idem todas as causas dos achados anteriores.

**MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA**

SAO - 0468649

Como já foi sugerido por esta SAO no achado A1 será muito importante a criação de uma comissão multidisciplinar composta por representantes da SAO, SETRAN, Zonas Eleitorais e da própria ASPLAN, buscando definir-se metodologia de trabalho mais ou menos uniforme de acordo com o porte de cada Zona Eleitoral e considerada a política de gestão que se pretenda implementar nas atividades no processo eleitoral.

Com a constituição da referida comissão, acredita-se que esta possa utilizar métodos e técnicas para se aferir de fato a quantidade necessária de vans e carros de passeio para atender às eleições.

**CONCLUSÃO DA EQUIPE**

As indicações do cliente de auditoria encontram-se tratadas em outras recomendações e como a manifestação não apresenta informações e/ou documentos que se contraponham ao achado, conclui-se pela sua manutenção.

**RECOMENDAÇÃO**

**M2A12R1 - Recomendar à DG que inclua como objetivo da comissão de que trata a recomendação M2A1R1, para aquisições materialmente relevantes e/ou com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), o desenvolvimento de indicador de performance voltado para o acompanhamento do cumprimento das melhores práticas relacionadas a aquisições recomendadas pelo TCU, as quais estão traduzidas no RCA, disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/comunidades/controle-externo-das-aquisicoes-logisticas/atuacao/riscos-e-controles-nas-aquisicoes/> (pode ser utilizado o papel de trabalho e método utilizados pela equipe durante a auditoria);**

**POTENCIAS BENEFÍCIOS**

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - subsidiar o processo orçamentário (no conceito original de orçamento-programa).

**Recomendação que demanda plano de ação/projeto.**

**Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

**M2A12R2 - Recomendar à DG que comunique aos responsáveis pela aprovação e ratificação do termo referência (Coordenadores, Secretários, Autoridade que constituiu comissão e Superior hierárquico imediato de unidades não subordinadas a coordenadorias, § 11 e 12, art. 4º, IN 1/2018-PTRE), para aquisições materialmente relevantes e/ou com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), adotem a prática de aprovar os Estudos Técnicos Preliminares (ETPs) antes do termo de referência, tendo em vista que o citado instrumento (ETP) serve de base para tomada de decisão em relação a solução mais adequada para atendimento às necessidades.**

## POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - subsidiar o processo orçamentário (no conceito original de orçamento-programa).

### Recomendação de pronto atendimento.

### Recomendação monitorável.

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

## M2A13

### DESCRIÇÃO DO ACHADO

Variações injustificadas entre 1º e 2º turno em relação aos custos da logística de distribuição e recolhimento de urnas.

### CAUSA

- Ausência de avaliação quantitativa, isto é, comparação dos custos inerentes ao processo com vista a sua melhoria.

## MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA

SAO - 0468649

Relativamente a este achado específico, esclarecemos que as variações de custo a mais (3,31% e 4,01%) respectivamente nos custos dos transportes de mídias e de urnas foram obtidos a partir de procedimento licitatório que seguiu todos as exigências da lei de licitações. Não sabemos informar, entretanto, porque, em relação ao segundo turno, as empresas praticaram o referido acréscimo, mas os valores foram homologados em função da comprovada regularidade do procedimento licitatório.

Quanto ao aumento dos custos com serviços extraordinários e diárias, esclarecemos que houve a necessidade de ampliação das equipes que se deslocaram aos NVIs no segundo turno, por isso o aumento nos custos.

Com efeito, houve reclamação dos servidores que durante o primeiro turno ficaram sobrecarregados de serviços no momento de recepção, abastecimento e liberação dos veículos locados. Esta situação foi consignada em Ata de reunião realizada na sala da CPL, em 22.10.18, para fins de avaliação do primeiro turno e da qual participaram os representantes da CCI na condição de ouvintes, Marcos Christianus Bezerra Vieira e Cosmos Alves da Silva.

### CONCLUSÃO DA EQUIPE

Este achado está ligado à identificação das causas das variações de custos, as quais devem ser acompanhadas por meio de indicadores. Aspectos de custos são itens relevantes a se considerar no momento da escolha da solução, pois eles podem subsidiar avaliação objetiva da relação custo/benefício.

Um planejamento amplo e aprofundado para contratações com alta materialidade e risco levará a identificação de variáveis que poderão impactar preço, custo e qualidade dos produtos e serviços a serem adquiridos, inclusive, as estratégias que serão adotadas na licitação visando obter a melhor proposta. Isso agregará aspectos de eficiência ao processo e não apenas de conformidade legal.

Diante do exposto, e como a manifestação do cliente da auditoria não apresenta informações e/ou documentos que se contraponham ao achado, conclui-se pela sua manutenção.

### RECOMENDAÇÃO

**M2A13R1 - Recomendar à ASPLAN que desenvolva indicador de performance econômica, em termos de custos, segregando 1º e 2º turnos, de forma que seja possível a comparação entre eles e a análise do desempenho histórico individual (entre pleitos). O atingimento das metas do indicador deve compor um dos objetivos operacionais do programa eleições. Quando do desenvolvimento do indicador, deve-se utilizar os seguintes parâmetros de qualidade:**

1. **capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a situação que a Tribunal pretende medir e de refletir os resultados das intervenções efetuadas na gestão;**
2. **capacidade de proporcionar medição da situação pretendida ao longo do tempo, por intermédio de séries históricas;**
3. **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 unidade;**

- 4. facilidade de obtenção dos dados, elaboração do indicador e de compreensão dos resultados pelo público em geral;**
- 5. razoabilidade dos custos de obtenção do indicador em relação aos benefícios para a melhoria da gestão da unidade.**

#### **POTENCIAS BENEFÍCIOS**

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos do resultado esperado (eficácia);
- 4 - Melhorar o funcionamento e desempenho da unidade/Tribunal;
- 5 - subsidiar o processo orçamentário (no conceito original de orçamento-programa).

#### **Recomendação que demanda plano de ação/ projeto.**

#### **Recomendação monitorável.**

Análise crítica dos fatores positivos/negativos que facilitam/prejudicam a adoção de providências pela unidade auditada: *(este espaço pode ser utilizado, caso a Unidade Auditada tenha alguma análise crítica acerca da recomendação).*

## **4. CONCLUSÃO**

**A auditoria realizada abrangeu aspectos operacionais e de conformidade** entre o que é exigido pelos normativos e acórdãos que disciplinam o tema e o que estava sendo adotado no TRE/PB, buscando cotejar as atividades desenvolvidas pelos setores envolvidos frente aos critérios (Normas e Decisões) que fundamentam a matéria e, por consequência, identificar possíveis inadequações.

Não obstante, o objetivo maior do trabalho não consistiu em levantar achados, mas procurar corrigir os desvios com um esforço de ponderação em conjunto com os clientes da auditoria **com o intuito maior de melhorar e aprimorar os processos de trabalho.**

O resultado geral do trabalho, levando em conta o número de achados identificados e o seu conteúdo, aponta para a necessidade de aperfeiçoamento e formalização de alguns processos de trabalho.

Há ainda a necessidade de um tom da Alta Administração do Tribunal na melhoria dos aspectos relacionados à elaboração e gestão de projetos, por meio de atuação do Conselho de Governança, Comitês de Governança e Comitês de Gestão visando a elaboração das políticas pertinentes a sua área de competência, bem como priorizar ações voltadas para a implementação de tais políticas, as quais deverão ser monitoradas pelas citadas instâncias colegiadas visando o atendimento da estratégia do Tribunal.

**Quanto às questões de auditoria** delineadas visando atingir o **objetivo** "Analisar as aquisições para as eleições 2018 relacionadas a veículos para transportes de urnas e autoridades, servidores e materiais" e o **escopo** verificar as aquisições relacionadas a veículos para transportes de urnas e autoridades, servidores e materiais, quanto a: qualidade do planejamento das contratações; Estudos técnicos preliminares; planos de gestão de riscos (identificação de riscos e controles e tratamentos); cumprimento dos prazos estabelecidos; qualidade do projeto elaborado para compor o programa eleições 2018; e execução contratual, **pode-se concluir que:**

**1ª questão:** As aquisições objeto da auditoria estão suportadas por planejamento adequado? Não, completamente. Foi elaborado papel de trabalho visando acompanhamento e avaliação do Projeto Aquisições Eleições 2018. Constatou-se diversas oportunidades de melhorias no planejamento do projeto, no acompanhamento das contratações, no escopo do projeto, na avaliação da performance e detalhamento do orçamento das eleições. Conclusões que se encontram traduzidas na matriz de achados 0432232.

**2ª questão:** Os Planos de gestão de riscos fundamentaram a elaboração e/ou ajustes no planejamento? Não. Foi elaborado papel de trabalho visando acompanhamento e avaliação do Projeto Aquisições Eleições 2018. Constatou-se diversas oportunidades de melhorias no gerenciamento de riscos. Conclusões que se encontram traduzidas na matriz de achados 0433799, Achado A11.

**3ª questão:** O projeto elaborado para compor o programa Eleições 2018 foi aderente à realidade? Não, completamente. Tendo em vista a identificação dos achados relacionados a questões estruturantes do planejamento e acompanhamento do projeto, conforme respostas à primeira questão. Conclusões que se encontram traduzidas na matriz de achados 0432232, Achados A1, A2 e A3.

**4ª questão:** A execução contratual transcorreu conforme contratado? **Sim. A equipe de auditoria desenvolveu um modelo de avaliação e o repassou para os gestores com vistas a contribuir para uma boa gestão. Portanto, levando-se em consideração o referido modelo constatou-se que a execução contratual foi adequada.**

Diante do exposto neste relatório, verifica-se que o objetivo e escopo foram atingidos e que as questões de auditoria propostas no planejamento foram respondidas, na medida das desconformidades identificadas e relatadas neste documento.

No mais, salienta-se que as recomendações propostas neste relatório têm como objetivo propiciar a correção das situações relacionadas nos achados, a implementação e o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e controles internos.

Assim, compreende-se que o atendimento às recomendações expostas abaixo propiciará uma melhoria nos procedimentos administrativos em geral.

## **5. RECOMENDAÇÕES/PROPOSTAS DE DETERMINAÇÃO**

Neste tópico são apresentadas as recomendações/propostas de determinação, com vistas a subsidiar a análise macro dos gestores, sistematizar e organizar as providências a serem adotadas. Dessa forma, sem prejuízo da leitura dos demais itens do relatório, propõe-se:

5.1 - M1A1R1 - Recomendar à ASPLAN que mapeie o processo de elaboração e gestão do planejamento integrado das eleições, de forma que contemple todas as partes interessadas e suas inter-relações, definindo adequadamente os limites de autoridade e responsabilidade de cada uma no processo;

5.2 - M1A1R2 - Recomendar à ASPLAN que desenvolva metodologia capaz de dar garantia razoável de que todos os projetos e planos de ações do planejamento integrado das eleições sejam relacionados entre si, quando apoiem ou dependam uns dos outros, demonstrando o que um contribui para o outro e para o Programa Eleições;

5.3 - M1A1R3 - Recomendar à ASPLAN que dissemine a gestão de projetos, de forma que os gestores possam implantar no dia a dia, devendo ainda traçar objetivos, metas e indicadores para diagnosticar onde o tribunal encontra-se e aonde quer chegar, em termos de gestão de projetos;

5.4 - M1A2R1 - Recomendar à SAO que desenvolva controles internos capazes de dar garantia razoável de que a pesquisa de preços seja realizada com qualidade e em tempo compatível com o planejado, o que pode ser acompanhado por meio de indicadores que meçam a relação entre planejado e executado e outros que meçam a compatibilidade do preço estimado com o preço contratado em licitações anteriores para o mesmo objeto;

5.5 - M1A2R2 e M2A11R1 - Recomendar à ASPLAN que defina e execute ações visando a disseminação da gestão de riscos, de forma que os gestores possam implantar no dia a dia, além de desenvolver metodologia de coleta de dados para apurar o indicador de gestão de riscos, dando maior confiabilidade e comparabilidade aos resultados do Indicador Estratégico de Maturidade em Gestão de Riscos.;

5.6 - M1A3R1 - Recomendar à SAO que realize e documente com atas as reuniões de acompanhamento das contratações, sejam ordinárias ou para as Eleições, devendo desenvolver controle(s) interno(s) que garanta(m) razoavelmente o atendimento a essa recomendação (por exemplo, definir na Portaria que, para contratações materialmente relevantes, deve ser enviado relatório à DG informando eventuais atrasos, causas e necessidade de atuação da DG para agilizar a contratação);

5.7 - M1A3R2 - Recomendar à ASPLAN que, na revisão da metodologia de gestão de projetos, avalie a efetividade do relatório de desempenho do projeto, de forma que dê garantia razoável do atendimento das necessidades de informação das partes interessadas;

5.8 - M1A3R3 - Recomendar à DG que, quando da nomeação da equipe de planejamento da contratação, defina como objetivo da equipe, ao elaborar os planos de gestão de riscos, de contratações materialmente relevantes, a identificação de eventos que envolvam as fases de Oficialização da Demanda, Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e a Gestão do Contrato, podendo para esse fim utilizar como referência o documento do TCU denominado "Riscos e Controles nas Aquisições" (<https://portal.tcu.gov.br/comunidades/controle-externo-das-aquisicoes-logisticas/atuacao/riscos-e-controles-nas-aquisicoes/>), além de experiências vividas e documentadas em projetos anteriores;

5.9 - M1A3R4 e M2A11R1 - Recomendar à ASPLAN que mantenha a realização de treinamentos sobre Projetos (de acordo com as boas práticas, PMBOK, MGP etc.) e Riscos, ministrados por essa unidade, com os servidores lotados nos gabinetes de apoio à governança, ampliando para os gerentes de projetos do Programa das Eleições, em especial no período imediatamente anterior a elaboração do planejamento do mencionado programa, incluindo a orientação acerca da confecção de indicadores de performance em relação ao atingimento dos objetivos do Projeto;

5.10 - M1A3R5 - Recomendar à ASPLAN que integre as unidades, quando da construção dos projetos, de forma que cada unidade impactada possa contribuir e compreender a sua autoridade e responsabilidade em relação ao projeto, devendo tal documento ser assinado por todos os interessados;

5.11 - M1A4R1 e M1A5R1 - Recomendar à ASPLAN que desenvolva indicador de performance econômica, em termos de custos totais e de cada projeto, de forma que seja possível a comparação entre projetos e a análise do desempenho histórico individual (entre pleitos). O atingimento das metas do indicador deve compor um dos objetivos operacionais do programa eleições. Quando do desenvolvimento do indicador, deve-se utilizar os seguintes parâmetros de qualidade:

1. capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a situação que a Tribunal pretende medir e de refletir os resultados das intervenções efetuadas na gestão;
2. capacidade de proporcionar medição da situação pretendida ao longo do tempo, por intermédio de séries históricas;
3. 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 reaplicável por outros agentes, internos ou externos à unidade;
4. facilidade de obtenção dos dados, elaboração do indicador e de compreensão dos resultados pelo público em geral;
5. razoabilidade dos custos de obtenção do indicador em relação aos benefícios para a melhoria da gestão da unidade;

5.12 - M1A6R1 - Recomendar à SAO que procure manter um padrão de planos internos entre eleições, para que seja possível avaliar de forma detalhada o orçamento em termos históricos, podendo, inclusive, serem utilizados como umas das fontes de dados para apuração do indicador de performance econômica dos projetos relacionados ao programa eleições, exposto na recomendação M1A4R1 que foi direcionada à ASPLAN;

5.13 - M2A1R1 - Recomendar à DG que nomeie comissão multidisciplinar com o objetivo de desenvolver metodologia que contemple a exigência de critérios técnicos para justificar a necessidade da contratação, em termos quantitativo e qualitativo, naquelas consideradas materialmente relevantes ou com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), (exemplo de variáveis que podem ser consideradas: demonstrar o quantitativo de veículos já existentes no Tribunal, os quais não atendem a demanda no período eleitoral; utilização como parâmetro a quantidade de rotas existentes para distribuição e recolhimento de urnas eletrônicas; utilização como parâmetro a quantidade de rotas existentes para deslocamento de autoridades e servidores, etc);

5.14 - M2A1R2 - Recomendar à DG que inclua como objetivo da comissão de que trata a recomendação M2A1R1 o escalonamento (gradação) do conteúdo dos Estudos Técnicos Preliminares (ETP) de acordo com o risco ou valor de alçada (complexidade) das aquisições, ou seja, o nível de detalhamento dos ETP deve ser proporcional ao risco ou valor de alçada, ou ambos, (complexidade) das aquisições;

5.15 - M2A2R1 - Recomendar à DG que inclua como objetivo da comissão de que trata a recomendação M2A1R1 o mapeamento do processo de elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares (ETP), conforme metodologia de processo do tribunal, com a definição do seu conteúdo de acordo com a materialidade e risco da contratação, e promova a sua melhoria de forma a contemplar uma etapa de revisão do mérito do planejamento da contratação, o que pode ser feito, por exemplo, pelo Coordenador da área de negócio demandante ou pelo Comitê Gestor ou de Governança da área, utilizando-se de modelo de avaliação desenvolvido para dar garantia razoável do atingimento do objetivo do ETP que é selecionar a solução que melhor atenda necessidade;

5.16 - M2A3R1 - Recomendar à DG que inclua como objetivo da comissão de que trata a recomendação M2A1R1 a definição de parâmetros para quantificação e qualificação da necessidade, inclusive, definindo responsáveis e prazos hábeis para que as informações estejam disponíveis aos responsáveis pela quantificação e qualificação da necessidade;

5.17 - M2A3R2 - Recomendar à DG que proponha ao Conselho de Governança ou ao Plenário do TRE/PB a discussão acerca da necessidade e/ou legitimidade da designação da Juízes Auxiliares para as Eleições e, caso o Tribunal ainda entenda pertinente essa designação, que ela seja feita com antecedência, integrada ao Programa das Eleições, de modo a proporcionar que os estudos técnicos preliminares seja adequado para a demanda, ou seja, para que a equipe de Planejamento da contratação não seja surpreendida por designações as vésperas do pleito, prejudicando qualitativa e a quantitativamente as aquisições;

5.18 - M2A4R1, M2A6R1 e M2A7R1 - Recomendar à DG que inclua como objetivo da comissão de que trata a recomendação M2A1R1 o desenvolvimento de metodologia de levantamento de mercado que dê garantia razoável da identificação das soluções existentes que poderiam atender a necessidade do Tribunal e estimativas preliminares de preços (como exemplo pode-se citar soluções adotados por outros tribunais regionais eleitorais ou órgãos públicos, o que os fornecedores estão vendendo que poderia atender a necessidade. Além disso, essa metodologia deve contemplar desde a coleta da dados até a forma de calcular, avaliação da eficácia do método e avaliação de qualidade da estimativa preliminar de preços).

Nesta metodologia deve-se contemplar apuração de custos diretos e indiretos de todas as soluções identificadas no levantamento de mercado para fins de comparabilidade entre elas;

5.19 - M2A5R1 - Recomendar à DG que inclua como objetivo da comissão de que trata a recomendação M2A1R1 a definição de limite de alçada (graduando-se por nível hierárquico) para aprovação dos estudos técnicos preliminares, levando-se em consideração materialidade e riscos, além de envidar esforços para inclusão desses limites na IN 1/2018-PTRE;

5.20 - M2A5R2 - Recomendar à DG que comunique aos responsáveis pela aprovação e ratificação do termo referência (Coordenadores, Secretários, Autoridade que constituiu comissão e Superior hierárquico imediato de unidades não subordinadas a coordenadorias, § 11 e 12, art. 4º, IN 1/2018-PTRE) que não aprovem termos de referência cujos Estudos Técnicos Preliminares, de contratações materialmente relevantes e/ou com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), tenham justificativas para escolha da solução desconexas ou não condizentes com o levantamento de mercado executado nos termos da recomendação M2A4R1.

5.21 - M2A7R2 - Recomendar à DG que, quando da nomeação equipe de planejamento da contratação, para aquisições materialmente relevantes e com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), inclua como objetivo da equipe a análise da existência de economia de escala, antes de qualquer decisão em relação a parcelar ou comprar tudo de uma só vez, devendo-se agregar a isso aspectos de custos para cada modelo que poderia ser adotado (exemplo é a análise de cenários);

5.22 - **M2A8R1** - Recomendar à DG que comunique aos responsáveis pela aprovação e ratificação do termo referência (Coordenadores, Secretários, Autoridade que constituiu comissão e Superior hierárquico imediato de unidades não subordinadas a coordenadorias, § 11 e 12, art. 4º, IN 1/2018-PTRE) que não aprovem termos de referência cujos Estudos Técnicos Preliminares, de contratações materialmente relevantes e/ou com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), estejam ausentes os resultados pretendidos para o Tribunal com a implantação da solução a ser adquirida;;

5.23 - **M2A9R1** - Recomendar à DG que comunique aos responsáveis pela aprovação e ratificação do termo referência (Coordenadores, Secretários, Autoridade que constituiu comissão e Superior hierárquico imediato de unidades não subordinadas a coordenadorias, § 11 e 12, art. 4º, IN 1/2018-PTRE) que não aprovem termos de referência cujos Estudos Técnicos Preliminares, de contratações materialmente relevantes e/ou com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), estejam ausentes avaliação aprofundada da necessidade de proceder adequações no ambiente do Tribunal em razão da solução a ser adquirida (mudanças referem-se a formação de equipes, criação ou adequação de estruturas, aquisições complementares, reformas, etc.);

5.24 - **M2A10R1** - Recomendar à DG que comunique aos responsáveis pela aprovação e ratificação do termo referência (Coordenadores, Secretários, Autoridade que constituiu comissão e Superior hierárquico imediato de unidades não subordinadas a coordenadorias, § 11 e 12, art. 4º, IN 1/2018-PTRE) que não aprovem termos de referência cujos Estudos Técnicos Preliminares, de contratações materialmente relevantes e/ou com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), contenha declaração de viabilidade da contratação não baseada em todos os elementos técnicos levantados nos Estudos Técnicos Preliminares (ETPs), inclusive, gestão de riscos;

5.25 - **M2A12R1** - Recomendar à DG que inclua como objetivo da comissão de que trata a recomendação **M2A1R1**, para aquisições materialmente relevantes e/ou com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), o desenvolvimento de indicador de performance voltado para o acompanhamento do cumprimento das melhores práticas relacionadas a aquisições recomendadas pelo TCU, as quais estão traduzidas no RCA, disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/comunidades/controle-externo-das-aquisicoes-logisticas/atuacao/riscos-e-controles-nas-aquisicoes/> (pode ser utilizado o papel de trabalho e método utilizados pela equipe durante a auditoria);

5.26 - **M2A12R2** - Recomendar à DG que comunique aos responsáveis pela aprovação e ratificação do termo referência (Coordenadores, Secretários, Autoridade que constituiu comissão e Superior hierárquico imediato de unidades não subordinadas a coordenadorias, § 11 e 12, art. 4º, IN 1/2018-PTRE), para aquisições materialmente relevantes e/ou com risco relevante (risco inaceitável ou absolutamente inaceitável), adotem a prática de aprovar os Estudos Técnicos Preliminares (ETPs) antes do termo de referência, tendo em vista que o citado instrumento (ETP) serve de base para tomada de decisão em relação a solução mais adequada para atendimento às necessidades;

5.27 - **M2A13R1** - Recomendar à ASPLAN que desenvolva indicador de performance econômica, em termos de custos, segregando 1º e 2º turnos, de forma que seja possível a comparação entre eles e a análise do desempenho histórico individual (entre pleitos). O atingimento das metas do indicador deve compor um dos objetivos operacionais do programa eleições. Quando do desenvolvimento do indicador, deve-se utilizar os seguintes parâmetros de qualidade:

1. capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a situação que a Tribunal pretende medir e de refletir os resultados das intervenções efetuadas na gestão;
2. capacidade de proporcionar medição da situação pretendida ao longo do tempo, por intermédio de séries históricas;
3. 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 reaplicável por outros agentes, internos ou externos à unidade;
4. facilidade de obtenção dos dados, elaboração do indicador e de compreensão dos resultados pelo público em geral;
5. razoabilidade dos custos de obtenção do indicador em relação aos benefícios para a melhoria da gestão da unidade.

## 6. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

Neste item são apresentadas as propostas de encaminhamento deste relatório, com vistas ao melhor cumprimento do prazo para atendimento das recomendações quando aprovadas pela Presidência em Relatório Final da auditoria.

Nesse sentido recomenda-se o encaminhamento de cópia deste relatório final a(s) seguintes unidades e/ou comissões, sem prejuízo da administração entender necessário dar conhecimento a outros setores e/ou comissões:

6.1 - à PTRE (Presidência) para ter conhecimento global da auditoria e possa analisar e deliberar sobre o relatório, em especial a respeito das recomendações/propostas de determinação, inclusive, no caso de acatamento, estabelecendo o prazo às unidades para cumprimento e/ou apresentação de plano de ação, nos moldes do modelo adotado pelo Tribunal no sistema SEI.

6.2 - à DG (Diretoria Geral) para ter conhecimento global da auditoria, dar cumprimento as deliberações da Presidência acerca deste relatório, acompanhando as providências adotadas pelos setores envolvidos no cumprimento de todos os itens, bem como

aprovar os planos de ação a serem desenvolvidos;

6.3 - à SAO (Secretaria de Administração e Orçamento) para ter conhecimento global da auditoria e dar cumprimento às deliberações da Presidência;

6.4 - ASPLAN (Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão) para ter conhecimento global da auditoria e dar cumprimento às deliberações da Presidência;

**Por oportuno, ressalta-se que caso a Administração não concorde com o posicionamento da Auditoria Interna e opte por não seguir as recomendações, isso deve ficar claro na decisão, a fim de que seja avaliada a possibilidade de, na fase de monitoramento, considerar-se finalizadas as recomendações. Contudo, é válido destacar que, decidindo assim, a Administração assume a responsabilidade pelos riscos envolvidos da não implementação das recomendações.**

Isto posto, submetemos o presente Relatório Final de Auditoria à apreciação, com as conclusões e recomendações aqui descritas, ao tempo em que é lembrado que o seu processamento deve seguir o disposto no item 51 da NATRE/PB, ou seja, submissão à Presidência para conhecimento e deliberação.

É o relatório.

**COSMO ALVES DA SILVA**  
**LÍDER DA EQUIPE DE AUDITORIA**



Documento assinado eletronicamente em 05/04/2019, às 08:36, conforme art. 1º, III, "b", da [Lei 11.419/2006](#).



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [https://sei.tre-pb.jus.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.tre-pb.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) informando o código verificador **0480145** e o código CRC **B01BCB0D**.