



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA

Anexo

RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA

- **TIPO DE AUDITORIA:** AUDITORIA OPERACIONAL.
- **TIPO DE EXECUÇÃO:** DIRETA.
- **EXERCÍCIO:** 2019.
- **AUDITORIA COORDENADA PELO CNJ:** NÃO
- **AUDITORIA INTEGRADA COM TSE:** SIM.
- **ATO DE DESIGNAÇÃO:** COMUNICADO DE AUDITORIA Nº 2/2019 – SEAUD (SEI n. 0571642).
- **COMPOSIÇÃO DA EQUIPE:**
 - COSMO ALVES DA SILVA (Líder da equipe)
 - JOSÉ AUGUSTO DE OLIVEIRA NETO (Membro da equipe)
- **SUPERVISÃO DOS TRABALHOS:**
 - JOÃO DEMAR LUCENA RODRIGUES

1. APRESENTAÇÃO

Em cumprimento ao Plano Anual de Auditoria (PAA) – exercício 2019, 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: **Processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos.** (<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 Avaliação de Resultados (planejamento estratégico, projetos e programas) (<http://portal.tre-pb.gov.br/intranet/administracao/auditoria-interna/planos-de-auditoria/plano-de-auditoria-de-longo-prazo-2018-a-2021.pdf>).

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, Resolução TSE nº 23.500/2016, que regulamenta a Auditoria Integrada, o Estatuto da Auditoria Interna, constante da Resolução TRE-PB nº 26/2018, o Código de Ética dos auditores internos, instituído pela Resolução TRE-PB nº 27/2018, 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. (<http://portal.tre-pb.gov.br/intranet/administracao/auditoria-interna/legislacao-normativos>).

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 estar 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 0008557-45.2019.6.15.8000 (Processo de Execução da Auditoria) e 0006494-47.2019.6.15.8000 (Processo de Planejamento) e seus 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

Avaliar se os indicadores que medem o desempenho estratégico da gestão são eficientes, eficazes e efetivos.

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

Questões do grupo 1 – Relevância do indicador:

1. O indicador representa a situação que se pretende medir?
2. A meta está subdimensionada ou superdimensionada?
3. O indicador é utilizado para tomada de decisão da Alta Administração?
4. Os benefícios alcançados com o indicador justificam o esforço para a medição?

Questões do grupo 2 – Processo de elaboração do indicador:

1. O indicador está alinhado ao objetivo estratégico?
2. O indicador possui forma relativa (taxa, índice ou coeficiente)?
3. A métrica fixada é adequada para avaliar o resultado pretendido?
4. Foram previstos o dono do indicador e o responsável pela sua medição?
5. Consta a fonte de dados para a obtenção do indicador?
6. Foi prevista a periodicidade da medição do indicador e essa é adequada?

Questões do grupo 3 – Monitoramento e avaliação do indicador:

1. O indicador é divulgado para as partes interessadas?
2. O indicador é mensurado na periodicidade prevista?
3. Os dados que compõem o indicador são confiáveis quanto à origem e são validados?
4. O indicador possui plano de ação/projeto a ele associado para alcance da meta?
5. Caso positiva a resposta ao item d, existe a necessidade de previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto associado ao alcance da meta?
6. Caso positiva a resposta ao item e, há previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto?

2.2 Critério de auditoria

a) Brasil. Tribunal de Contas da União. Técnicas de Auditoria: análise RECI. - Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2001. 18p. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/controlado-externo/normas-e-orientacoes/tecnicas-estudos-e-ferramentas-de-apoio/>>. Acesso em: 23/09/2019;

b) Brasil. Ministério da Saúde. Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina. Modelo de Planejamento, Monitoramento e Avaliação / Ministério da Saúde. - 1. ed., rev. - Brasília : Ministério da Saúde, 2018. 60p. : il. - (Caderno de Atividade). Disponível em: <<http://projetonems.paginas.ufsc.br/files/2018/08/CADERNO-DE-ATIVIDADES-OFFICINAS.pdf>>. Acesso em: 19/09/2019;

c) Rebelo, N.S; Silva, C.E. Modelos de Indicadores de Responsabilidade Socioambiental Corporativo. Revista Brasileira de Administração Científica. v.2 - n.1. jun 2011. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e148/8ce9754a8f1f954e1705b494186c299487ca.pdf>. Acesso em: 20/11/2019)

d) Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), Técnica de indicadores de desempenho para auditorias / Tribunal de Contas da União. - Brasília : TCU, , 2011. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/controlado-externo/normas-e-orientacoes/tecnicas-estudos-e-ferramentas-de-apoio/>> Acesso em: 17/09/2019;

e) *The International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI)*, Confiabilidade: a fonte de dados utilizada para o cálculo do indicador deve ser confiável, de tal forma que diferentes avaliadores possam chegar aos mesmos resultados (ISSAI 3000/4, 2004);

f) Comitê de Pronunciamento Contábil (CPC). (2011). CPC R1 00 - Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>>. Acesso em: 07/10/2019;

g) SILVA, Ayane Maria Gonçalves da; CALLADO, Antônio André Cunha. Análise da relação "causa-efeito" do Balanced Scorecard (BSC): Um estudo de caso aplicado em uma empresa distribuidora de combustível. Novembro de 2008. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/4425/4426> > Acesso em: 07 de outubro de 2019

h) Segepres/Seplan - Brasília, Maio, 2018, Manual de Gestão de Riscos Brasil do TCU. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 21/11/2019;

i) Abreu, Welles Matias de Gestão do Orçamento Público / Welles Matias de Abreu e Daniela Rode Guimarães. — Brasília: ENAP, 2014. 84 p. disponível em <<http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2003/pdf/arg0085.pdf>>, acessado em 14/11/2019;

j) Marques, Fernanda Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências / Fernanda Marques -- Brasília: DDG/ENAP, 2015. 105 p. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>>. Acesso em 14/11/2019.

2.3 Escopo

A extensão da avaliação da auditoria observará três aspectos, a saber:

a) Quanto às etapas do processo:

7. Esta auditoria focará seus esforços nas seguintes etapas do processo de gestão de indicadores estratégicos:

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

b) Quanto ao período de abrangência da análise:

8. considerados os indicadores previstos no Plano Estratégico vigente, com suas respectivas atualizações.
9. Quanto aos monitoramentos e avaliações, devem ser consideradas as ações realizadas a partir de julho de 2018.

c) Quanto à amostra:

10. Cada Tribunal deverá definir a amostra de indicadores a serem testados, respeitados os seguintes critérios:
- Quantitativo mínimo de indicadores;
 - Amostra deve compreender todas as perspectivas.
11. O quantitativo mínimo de indicadores testados deve ser calculado observando-se o seguinte cálculo de amostragem:

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

Onde:

n = tamanho da amostra que se quer calcular

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

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

e = margem de erro tolerável

p = probabilidade de o evento ocorrer

O escopo original desta Auditoria Integrada restringia-se aos indicadores do Planejamento Estratégico Institucional - PEI. Contudo, a COAUDI o estendeu para contemplar também os indicadores do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação - PETIC. Em razão disso, os trabalhos foram realizados pelas Seções SEAUD, no que diz respeito ao PEI, e SEAUT, em relação PETIC.

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 amplo de normas, procedimentos, Acórdãos do Tribunal de Contas da União, metodologias e técnicas que podem ser úteis para se responder às questões propostas no programa de auditoria, Relatório SEAUD 0573957 e como consequência o objetivo traçado. Foi nesta fase que se construiu os instrumentos de coleta de dados, necessários à execução da auditoria.

No citado Programa de Auditoria foram levantadas 16 questões, divididas em 3 grupos, conforme detalhado no item 2.1 descrito acima.

Os papéis de trabalho colhidos e produzidos, além do programa de auditoria, todos produtos gerados nesta fase, encontram-se no Processo de Planejamento da Auditoria de nº 0006494-47.2019.6.15.8000, inclusive, cálculo da amostra e seleção dos itens amostrais.

Na execução, como forma de coleta e análise dos dados foram adotados os procedimentos/técnicas de análise documental, entrevista, Mapa de Produtos, Análise SMART, Correlação e Matriz RECI. Todas visando responder as questões delineadas para atingimento do objetivo da auditoria. Os produtos gerados e as evidências decorrentes da aplicação das técnicas e procedimentos citados constam do Processo de Execução das Auditoria de nº 0008557-45.2019.6.15.8000 e 0009085-79.2019.6.15.8000.

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 09/12/2019 foram encaminhados, por meio de processo SEI nº 0008802-56.2019.6.15.8000, os achados e recomendações preliminares da auditoria elaborados pela equipe, para que os representantes das unidades auditadas pudessem analisá-los previamente à reunião de discussão desses achados, com o objetivo de melhorar a comunicação com as unidades auditadas. 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 discutidas.

No dia 11/12/2019 foi realizada reunião de apresentação desses achados e definição de prazo para manifestação formal dos clientes de auditoria acerca desses achados e recomendações preliminares, conforme Ata nº 0624723, Processo nº 0008802-56.2019.6.15.8000.

As respostas apresentadas foram consideradas e incluídas neste relatório no campo "Manifestação do Cliente de Auditoria". Os auditores analisaram e apresentaram conclusões e consideraram ajustar as recomendações constantes dos achados M1A1 e M2A1. Salienta-se que tais recomendações são fundamentadas em todos os achados, por isso, são abrangentes. Elas foram alocada no primeiro achado, apenas, para fins organização.

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

ACHADO É COMPOSTO DE: cosmo

DESCRIÇÃO DO ACHADO: Manchete ou título do achado.

SITUAÇÃO ENCONTRADA: Situação existente, identificada, inclusive com o período de ocorrência, e documentada durante fase de execução da auditoria.

OBJETOS: Indicar o documento, o projeto, o programa, o processo, ou o sistema no qual o achado foi constatado.

CRITÉRIO: Legislação, norma, jurisprudência, entendimento doutrinário ou padrão adotado.

EVIDÊNCIA: Onde a situação foi encontrada.

CAUSA: O que motivou a ocorrência do achado.

EFEITO: Consequências ou possíveis consequências do achado.

MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA: Comentários do gestor acerca do achado.

CONCLUSÃO DA EQUIPE: Análise conjunta, feita pela equipe de auditoria, do achado e esclarecimentos do gestor.

RECOMENDAÇÃO: Propostas da equipe de auditoria.

M1 - Matriz de Achados 0616526

A1
DESCRIÇÃO DO ACHADO
Oportunidade de melhoria em relação às responsabilidades pelos indicadores estratégicos do Tribunal.
SITUAÇÃO ENCONTRADA
Identificou-se oportunidade de melhoria em relação às responsabilidades pelos indicadores estratégicos institucionais, tendo em vista que para nenhum dos indicadores do plano estratégico do TRE/PB foi definido formalmente um "dono". O "dono" do indicador é o responsável por tomar decisão em relação a ele, ou seja, quem deve e pode, devido à posição hierárquica, determinar ações após uma medição, controlar e avaliar as ações que estão sendo implementadas, visando o atingimento das metas fixadas. O "dono" tem interesse no bom resultado do indicador. A inexistência de um "dono" pode levar à fixação de metas não desafiadoras ou, mesmo que desafiadoras, existam problemas para atingir, pois não haverá um interessado no seu cumprimento. É de se ressaltar que não necessariamente o "dono" do indicador deve constar na ficha técnica, mas definido claramente na elaboração da estratégia, de forma que seja sempre consultado acerca das ações adotadas pela gestão do Tribunal para cumprimento da(s) meta(s) e possa determinar a manutenção ou correção do caminho adotado.
OBJETOS
Plano Estratégico do TRE/PB - PEI 2016-2021, aprovado pela Resolução TRE/PB nº 13/2015.
CRITÉRIOS
Brasil. Ministério da Saúde. Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina. Modelo de Planejamento, Monitoramento e Avaliação / Ministério da Saúde. - 1. ed., rev. - Brasília : Ministério da Saúde, 2018. 60p. : il. - (Caderno de Atividade). Disponível em: < http://projetonems.paginas.ufsc.br/files/2018/08/CADERNO-DE-ATIVIDADES-OFICINAS.pdf >. Acesso em: 19/09/2019;2 Brasil. Tribunal de Contas da União. Técnicas de Auditoria: análise RECI. - Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2001. 18p. Disponível em: < https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/tecnicas-estudos-e-ferramentas-de-apoio/ >. Acesso em: 23/09/2019.
EVIDÊNCIA
Ata SEI 0608733, Processos SEI 0000211-08.2019.6.15.8000, 0002951-70.2018.6.15.8000 e Processo SEI 0007285-21.2016.6.15.8000, Atas Reuniões do Conselho de Governança, Documento SEI 0357754, 0475984, 0543499; Processos SEI 0008558-30.2019.6.15.8000 (Matriz RECI Indicador 1); 0008559-15.2019.6.15.8000 (Matriz RECI Indicador 4); 0008560-97.2019.6.15.8000 (Matriz RECI Indicador 11); 0008561-82.2019.6.15.8000 (Matriz RECI Indicador 14); e 0008564-37.2019.6.15.8000 (Matriz RECI Indicador 23); Papel de Trabalho Análise Documental e Entrevista Q10.
CAUSA
Planejamento Estratégico dissociado das necessidades e visão de futuro das partes interessadas internas (Especialmente a alta administração), constituindo um documento formal.
EFEITOS
- Ações, para o cumprimento das metas ligadas aos indicadores institucionais, adotadas, muitas vezes, por proatividade de determinados gestores; - Ações dispersas para cumprimento das metas; - Atuação da gestão ordinária ou normal, sem se voltar para o cumprimento das metas, para a estratégia (muitas vezes as ações são adotadas e, por coincidência, resultam na melhoria do indicador); - Diminuição da importância da estratégia institucional, já que o cumprimento das metas estratégicas ficam condicionadas a ações específicas de gestores proativos ou de ações ordinariamente adotadas, as quais por acaso resultam na melhoria do indicador (a estratégia deve ser construída com o que realmente é essencial e considerado importante por quem deve definir os caminhos do Tribunal); - Desperdício de recursos humanos e materiais na geração de informação que não contribui para manutenção ou correção de rumos da administração (tomada de decisão).
MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DE AUDITORIA
A COAUDI registrou a inexistência formal de um "dono" para cada indicador do Plano Estratégico do TRE/PB. Acrescentou que o "dono" do indicador é o responsável por <u>tomar decisão</u> em relação a ele, ou seja, quem deve e pode, devido à posição hierárquica, <u>determinar ações após uma medição, controlar e avaliar as ações</u> que estão sendo implementadas, visando o atingimento das metas fixadas. O "dono" tem interesse no bom resultado do indicador. Ocorre que os normativos que instituíram o Planejamento Estratégico 2016/2021 (Res. 13/2015) e o Sistema de Governança e Gestão (Res. 10/2017) estabeleceram a competência do Conselho de Governança para as tomadas de decisões, controle e avaliação das ações voltadas para o cumprimento das metas estratégicas, o que é feito quadrimestralmente, nas Reuniões de Análise da Estratégia. Além disso, as unidades descritas como responsáveis pela medição dos indicadores estratégicos, conforme fichas de indicadores, também possuem legitimidade para propor à Alta Gestão as iniciativas que entender necessárias para a melhoria dos resultados. As evidências estão descritas nos artigos abaixo: "Resolução nº 13/2015: Art. 2º A execução da estratégia é de responsabilidade das autoridades e dos servidores da Justiça Eleitoral da Paraíba. Art. 6º. O Tribunal promoverá Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), pelo menos quadrimestralmente, para avaliação e acompanhamento dos resultados. § 1º. Nas Reuniões de Análise da Estratégia poderão ser apresentadas propostas de ajustes no Planejamento Estratégico e outras medidas necessárias à melhoria do desempenho institucional. § 2º. Eventuais ajustes nos indicadores, nas metas e nas iniciativas poderão ser realizados por deliberação do Comitê Gestor (COGES).

Resolução nº 10/2017:

Art. 4º O sistema de governança e gestão compreende o conjunto de práticas gerenciais, em especial, planos institucionais, voltadas para a obtenção de resultados, com base no **estabelecimento, na execução e no acompanhamento de metas, iniciativas e ações** que impulsionem o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro da Justiça Eleitoral da Paraíba.

Art. 7º Compete ao Conselho de Governança:

III - **acompanhar e avaliar** os resultados da execução do Planejamento Estratégico Institucional, trimestralmente, por meio das Reuniões de Análise da Estratégia (RAE);

IV - **orientar e supervisionar** o desenvolvimento dos projetos decorrentes do Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral da Paraíba;

VI - **estabelecer metas de desempenho** afetas a qualquer atividade do Tribunal, fiscalizando seu cumprimento de modo direto ou por meio das instâncias de apoio à governança;

XIII - exercer qualquer outra atividade de **avaliação, direcionamento e controle dos serviços** prestados pela Justiça Eleitoral da Paraíba e **das ações** desenvolvidas por suas unidades administrativas.

Art. 13. São instâncias internas de apoio à governança, **responsáveis por implementar, revisar e reportar o progresso de ações**, garantir a eficiência administrativa e a conformidade com as regulamentações:

I - Conselho de Integração das Zonas Eleitorais (COINT);

II - Comissão Gestora do Plano de Logística Sustentável (PLS);

III - Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas;

IV - Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação;

V - Comitê de Gestão de Pessoas;

VI - Comitê de Gestão Judiciária;

VII - Comitê de Gestão Administrativa e Orçamentária.

§ 4º Os Comitês de Gestão são compostos pelos Secretários e Coordenadores das respectivas secretarias, com atribuições de **elaborar, monitorar, avaliar e revisar** os planos táticos e operacionais, além de acompanhar os processos, projetos e riscos das suas unidades."

RECOMENDAÇÃO A1R1 - Recomendar à ASPLAN que torne o Planejamento Estratégico do Tribunal aderente a real visão de futuro das partes interessadas internas, especialmente, a alta administração como Presidência, Corregedoria, Ouvidoria, Escola Judiciária, Diretoria Geral e Secretarias. Deve-se avaliar em que esses atores querem melhorar o Tribunal, levando-se em consideração o cenário atual, e, de forma realista (considerando quantidade e qualidade), traçar objetivos que, de fato, esses atores entendam como necessários e razoáveis de serem atingidos, respeitando as limitações de recursos humanos, materiais e financeiros. Esses objetivos devem ser delimitados por atributos (o que se quer perseguir em relação ao objetivo), que serão medidos de tempos em tempos, demonstrando o quanto o Tribunal está melhorando de um período para o outro. As interações com as partes interessadas devem ocorrer por meio oficinas, nas reuniões do Conselho e Comitês de Governança, cujas respectivas composições envolvem a maioria da alta administração e nas quais, sempre que necessário, sejam tomadas e/ou acompanhadas decisões, consistindo em explícita correção de rumos, reforço, criação e/ou reestruturação de iniciativas diretamente relacionadas ao atingimento de metas de indicadores e, por conseguinte, dos objetivos estabelecidos. Em tudo deve-se ter em mente constantemente a relação custo versus benefícios.

RECOMENDAÇÃO A1R2 - Recomendar à ASPLAN que revise periodicamente se a visão de futuro das partes interessadas permanece coerente com a visão de futuro constante do Planejamento Estratégia formal, anteriormente aprovado.

No que diz respeito às recomendações A1R1 e A1R2, primeiramente, registra-se que a ASPLAN é uma **unidade de apoio à governança**, responsável por promover o **apoio** técnico quanto ao planejamento, monitoramento e avaliação dos serviços e políticas do Tribunal, conforme Art. 14, IV da Res. 10/2017, competindo, ainda, coordenar o processo de planejamento estratégico do Tribunal, bem como a integração e compatibilização dos planos de nível estratégico, tático e operacional, nos termos do art. 20, II da Res. 14/2019.

Esclarece-se que o processo de elaboração do Plano Estratégico 2016/2021 (Proc. 48.221/2015), executado por uma Comissão Multidisciplinar de Servidores, observou as etapas necessárias para a formulação da estratégia, quais sejam:

- A definição do referencial estratégico: Missão, Valores e Visão de Futuro, com a participação do Comitê Gestor (partes interessadas internas), conforme (ATA da 38ª Reunião do COGES, 10/07/2015);

- Análise de Cenário, onde foram avaliadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, envolvendo a participação de magistrados e servidores (Pesquisa realizada entre 12 e 19/8/2015 - Memorando-Circular nº 02/2015 de 2/9/2015);

- A partir da definição do referencial estratégico e do diagnóstico organizacional, foram identificados os objetivos, indicadores e as iniciativas voltadas para o cumprimento da missão e alcance da visão de futuro, representados no mapa estratégico, nas fichas de indicadores e no portfólio de iniciativas estratégicas.

- O Planejamento Estratégico foi aprovado, à unanimidade, pelo Tribunal, na Sessão Ordinária nº 104, de 12/11/2015, resultando na Res. 13/2015.

Cumpre ressaltar que todo trabalho de formulação da estratégia observou as diretrizes do Poder Judiciário (Res. 198/2014) e da Justiça Eleitoral (Plano Estratégico do TSE), com destaque para as seguintes recomendações:

"Res. 198/2014 - CNJ:

Art. 4º Os órgãos do Judiciário devem alinhar seus respectivos planos estratégicos à Estratégia Judiciário 2020, com a possibilidade de revisões periódicas.

§ 1º Os planos estratégicos, de que trata o caput, devem:

I - ter abrangência mínima de 6 (seis) anos;

II - observar o conteúdo temático dos Macrodesafios do Poder Judiciário; e

III - contemplar as Metas Nacionais (MN) e Iniciativas Estratégicas Nacionais (IEN) aprovadas nos Encontros Nacionais do Judiciário, sem prejuízo de outras aprovadas para o segmento de justiça ou específicas do próprio tribunal ou conselho."

Diante dos esclarecimentos, considera-se que a Visão de Futuro foi construída e validada com a participação das partes interessadas internas, em especial a Alta Administração. Além disso, foi considerado o cenário na identificação dos objetivos, inclusive com a previsão de planos de metas bienal e possibilidade de ajustes ao Planejamento Estratégico (Arts. 4º e 6º da Res. 13/2015).

Quanto a interação das partes interessadas, registra-se que a ASPLAN vem trabalhando de forma a contribuir para a comunicação e compreensão da estratégia, seja através das reuniões de análise da estratégia, seja nos momentos de revisão da estratégia,

na elaboração da proposta orçamentária, nas oficinas de construção do Relatório Integrado de Gestão e nas palestras de Comunicação da Estratégia. Além disso, o próprio Sistema de Governança e Gestão, resultado de um dos projetos implementados pela própria ASPLAN, já prevê mecanismos de alinhamento das ações necessárias para o alcance da Estratégia Institucional.

CONCLUSÃO DA EQUIPE

A unidade cliente de auditoria fundamenta-se nos normativos que, ao longo tempo, vem formalizando a estrutura de gestão e governança do Tribunal. Estes normativos de fato trazem atribuições genéricas em relação ao planejamento estratégico institucional para a estrutura atualmente denominada de Conselho de Governança.

Contudo, as melhores práticas recomendam que para cada indicador deve haver um "dono", não mais de um. Este avalia e toma decisão em relação ao seu indicador, cabe ao conselho, com o apoio técnico da ASPLAN, analisar e tomar decisão de forma agregada, considerando o conjunto de indicadores, as inter-relações entre eles, com vistas a correção rumos, sempre que a execução do planos e projetos não estejam contribuindo para o atingimento do que foi traçado. Está atuação encontra-se totalmente coerente com as disposições normativas internas.

De forma prática e exequível, não se espera que o conselho, em suas reuniões de análise da estratégia, defina planos, ações e projetos com vistas ao atingimento das metas previamente aprovadas. Estes instrumentos devem ser produzidos pelos donos dos indicadores e submetidos ao conselho. Em relação a isso, as evidências que fundamentam os achados demonstram que as reuniões de análise da estratégia não são suficientes para que o conselho avalie, oriente, supervisione e estabeleça metas, tendo em vista a não identificação, no período analisado pela auditoria, de decisões tomadas com base nos indicadores.

Quanto às recomendações, a equipe de auditoria entende que pelo fato de a ASPLAN ser uma unidade de apoio a governança e possuir o conhecimento técnico necessário, deve conduzir os processos constantes das recomendações e submetê-lo à aprovação do conselho, sendo necessário, este submeterá à aprovação do Plenário do Tribunal. Contudo, mudou-se direcionamento da recomendações, mantendo a ASPLAN como apoio.

Tendo em vista as peculiaridades deste Tribunal, no qual há constantes mudanças da alta administração, é salutar que se revise a estratégia, no que for pertinente, pois houve mudança de cenário interno e o planejamento precisa se alinhar a isso. Entretanto, todo esse processo deve ser conduzido observando-se as demandas da partes interessadas externas (TCU, CNJ, TSE, dentre outros).

Há também a necessidade de se definir de forma clara o que é e o que não estratégico. O fato de um indicador deixar de ser estratégico não significa que é menos importante, simplesmente, passará a compor outros planos como o tático e operacional, ou até mesmo passar a ser um atividade rotineira de alguma unidade definida como responsável por medi-lo e sendo utilizado como forma de se avaliar a performance de unidades, processos, atividades etc.

Pelo exposto, a equipe decidiu por manter o achado e suas recomendações, com algumas modificações.

RECOMENDAÇÃO

M1A1R1 - Recomendar ao Conselho de Governança, com o apoio técnico da ASPLAN, que torne o Planejamento Estratégico do Tribunal aderente a real visão de futuro das partes interessadas internas, especialmente, a alta administração como Presidência, Corregedoria, Ouvidoria, Escola Judiciária, Diretoria Geral e Secretarias. Deve-se avaliar em que esses atores querem melhorar o Tribunal, levando-se em consideração o cenário atual, e, de forma realista (considerando quantidade e qualidade), traçar objetivos que, de fato, esses atores entendam como necessários e razoáveis de serem atingidos, respeitando as limitações de recursos humanos, materiais e financeiros. Esses objetivos devem ser delimitados por atributos (o que se quer perseguir em relação ao objetivo), que serão medidos de tempos em tempos, demonstrando o quanto o Tribunal está melhorando de um período para o outro. As interações com as partes interessadas devem ocorrer por meio oficinas, nas reuniões do Conselho e Comitês de Governança, cujas respectivas composições envolvem a maioria da alta administração e nas quais, sempre que necessário, sejam tomadas e/ou acompanhadas decisões, consistindo em explícita correção de rumos, reforço, criação e/ou reestruturação de iniciativas diretamente relacionadas ao atingimento de metas de indicadores e, por conseguinte, dos objetivos estabelecidos. Em tudo deve-se ter em mente constantemente a relação custo versus benefícios.

POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Melhorar a Governança corporativa do órgão;
- 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 - Melhorar o grau de resultado (eficácia) da unidade ou órgão.

Recomendação que demanda 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).*

M1A1R2 - Recomendar ao Conselho de Governança, com o apoio técnico da ASPLAN, que, havendo mudança na composição da alta administração, verifique se a visão de futuro dessas partes interessadas permanece coerente com a visão de futuro constante do Planejamento Estratégia formal, anteriormente aprovado, obtendo sua total adesão ou parametrizando novos rumos possíveis, definindo os responsáveis, denominado de "dono" do indicador, a quem será designada a missão de avaliar os indicadores e decidir que rumo tomar a partir dos resultados apurados. Também deve manter a identificação dos responsáveis pelas medições, estes, por sua vez, devem demonstrar a confiabilidade dos dados utilizados para medição, por meio de validação (revisão por terceiro, sistema oficial homologado, dentre outros meios), quando não for possível, fazer a indicação das fontes por meio de links (recurso informatizado disponível no SEI).

POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Melhorar a Governança corporativa do órgão;
- 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 - Melhorar o grau de resultado (eficácia) da unidade ou órgão.

Recomendação que demanda 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).*

A2**DESCRIÇÃO DO ACHADO**

Oportunidade de melhoria nos processos de Monitoramento e Avaliação da Estratégia do Tribunal.

SITUAÇÕES ENCONTRADAS**Quanto ao Monitoramento da Estratégia:**

Durante a execução dos trabalhos de auditoria, não se identificou, no processo de monitoramento da estratégia institucional, a existência de comparativos históricos entre as metas definidas e os resultados obtidos.

O monitoramento atual contempla apenas a associação entre o resultado e as metas que foram traçadas para o período em monitoramento. Portanto, as partes interessadas não são informadas acerca do histórico de resultados do indicador, ou seja, sobre como se encontra o Tribunal ao longo do período do plano estratégico vigente.

Além disso, não se identificou no processo de monitoramento parâmetros ou referencial de desempenho, isto é, comparativo com índices do setor ou ramos de atividade semelhante (por exemplo, de outros Tribunais Eleitorais). Verificou-se que existe apenas a associação com as metas que foram traçadas para o período em monitoramento. Portanto, as partes interessadas não são informadas sobre como se encontra o Tribunal ao longo do período da estratégia em relação a média de outros Tribunais, por exemplo (não necessariamente em relação a todos os indicadores, mas quanto aos indicadores estratégicos mensurados e que servem para as metas do CNJ, por exemplo).

Também não se identificou no processo de monitoramento da estratégia institucional o compromisso assumido pelo "dono" do indicador em relação ao atingimento da meta prevista para os períodos em análise. Até porque essa figura não foi identificada formalmente, conforme demonstra o Achado A1.

Outro fator a ser relatado é que nos exercícios de 2018 e 2019, analisados nesta auditoria, não foram atendidas as periodicidades das medições cunhadas nas Fichas Técnicas de determinados indicadores do Planejamento Estratégico Institucional.

No ano de 2018 dois indicadores, os de número 11 e número 20, deixaram de ser apurados. Já os indicadores 7 e 14 só formam medidos no mês de julho, quando a ficha técnica traz como periodicidade janeiro e julho para ambos. Quanto aos indicadores 1, 4, 17 e 23, deixaram de ser medidos em janeiro de 2018.

No ano de 2019 houve aderência aos períodos de medição constantes das fichas técnicas. Ocorreram apenas pequenos atrasos nas medições dos indicadores 1, 4, 14, 17 e 20.

No mais, acrescenta-se que a falta de medição ou atrasos significativos podem impactar negativamente nas ações que os "donos" dos indicadores devem determinar para atingimento das metas traçadas, fazendo com que o Planejamento Estratégico não cumpra plenamente sua finalidade.

Em resumo, identificou-se oportunidades de melhoria no processo de monitoramento da estratégia, tendo em vista que o mesmo não contempla: a) a etapa na qual se compara o resultado alcançado com os resultados passados, formando uma série histórica; b) a etapa que demonstre parâmetro ou referencial de desempenho, a exemplo de resultados alcançados por outros Tribunais ou do setor público em geral; c) e a etapa na qual se demonstra se o compromisso assumido pelo "dono" do indicador para o período de medição foi atingido.

Aderente ao critério apresentado, um processo de monitoramento deve contemplar no mínimo as etapas: 1) comparação com o passado por meio de série histórica; 2) comparação com parâmetro ou referencial de desempenho; 3) comparação com o compromisso assumido pelo dono do indicador; e 4) comparação com a meta de desempenho.

Quanto à Avaliação:

Durante a execução dos trabalhos de auditoria, identificou-se que os resultados só são avaliados em relação à medida de atingimento da meta. Deixa-se, portanto, de se avaliar o que foi realizado para que a meta fosse atingida ou não.

Além disso, identificou-se que não são construídos planos de ação com base no resultado dos indicadores, nem é verificada a validade dos valores em relação à base de dados (nos casos em que os dados não são extraídos de sistemas oficiais).

Também foi constatado que a Alta Administração e o Conselho de Governança (especialmente durante a reunião de análise da estratégia) não analisam o que está acontecendo ou o que aconteceu no processo para o alcance do objetivo estratégico.

Não há uma análise acurada ou mesmo objetiva se houve planejamento adequado, se os resultados alcançados foram devido à intervenção realizada com a iniciativa proposta ou se ocorreram por acaso, e há relação de causalidade entre a iniciativa e o impacto apresentado nas metas e objetivos estratégicos.

Por essas razões, não se sabe se os resultados alcançados são decorrentes de ações da gestão voltadas para o plano estratégico institucional.

Também foi identificada a oportunidade de melhoria em relação à definição de planos/projetos e sua vinculação ao processo de monitoramento da estratégia, tendo em vista que nos exercícios de 2018 e 2019 não foi encontrado nenhum plano/projeto associado a indicador, com vistas ao atingimento de alguma meta traçada para o período.

Em resumo, identificou-se a deficiência no processo de avaliação da estratégia. Um processo de avaliação da estratégia deve contemplar no mínimo as etapas: 1) observar os resultados, identificando o que foi realizado e em que medida, e verificando a validade dos planos e valores definidos em relação à base de dados; 2) observar a implantação de processos, analisando o que está acontecendo ou o que aconteceu no processo para o alcance do objetivo, observando como a implantação afeta o desenvolvimento do processo, e verificando se houve planejamento adequado; e 3) observar as relações causais, determinando se os resultados alcançados foram devido a intervenção realizada com a iniciativa, analisando a relação de causalidade entre a iniciativa e o impacto apresentado.

OBJETOS

Processos de Monitoramento da Estratégia SEI 0002951-70.2018.6.15.8000 e 0000211-08.2019.6.15.8000;
Plano Estratégico do TRE/PB - PEI 2016-2021, aprovado pela Resolução TRE/PB nº 13/2015.

CRITÉRIOS

Brasil. Ministério da Saúde. Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina. Modelo de Planejamento, Monitoramento e Avaliação / Ministério da Saúde. – 1. ed., rev. – Brasília: Ministério da Saúde, 2018. 60p. : il. – (Caderno de Atividade). Páginas 30 e 36. Disponível em: <<http://projetonems.paginas.ufsc.br/files/2018/08/CADERNO-DE-ATIVIDADES-OFICINAS.pdf>>. Acesso em: 19/09/2019.

EVIDÊNCIA

Resultados estratégicos e Reuniões de análise da Estratégia disponíveis em: <http://www.tre-pb.jus.br/o-tre/planejamento-e-gestao/planejamento-estrategico>;

<http://portal.tre-pb.gov.br/intranet/administracao/planejamento-estrategia-e-gestao/gestao-de-processos/cadeia-de-valor-e-arquitetura-de-processos/gestao-da-execucao-do-plano-estrategico>;

Processos de Monitoramento da Estratégia SEI 0002951-70.2018.6.15.8000 e 0000211-08.2019.6.15.8000;

Processo SEI 0002951-70.2018.6.15.8000, Despacho 0332337, Anexo 0332354; Despacho OE/PB 0402406, Anexo 0402472; Despacho EJE 0333261, Informação 3944 (0407297), Despacho EJE 0408729; Despacho CCI 0354105; Despacho CCI 0354105; Informações 2114 (0351802), 2182 (0353510), 2316 (0356538) e 2323 (0356851); Despacho SECAT 0332567, 0406729; Informação 1473 (0330540); Despacho STIC 0405387;

Processo SEI 0000211-08.2019.6.15.8000, Despacho OE/PB 0470796, 0513066, 0516302, 0575593; Despachos EJE 0466969, 0511797, 0582951; Informações 196 (0458131), 2698 (0539602); Informação 349 (0462502); Informações 172 (0457088), 319 (0461627), 364 (0462793), 667 (0471776), Despachos CRE 0539946, CRIP 0542931; Despacho CODES 0463536, Informação 2120 (0521765), 0577193; Despacho SEPOF 0516768; Informação 337 (0462319);

Papéis de Trabalho Análise Documental Q3, Q12, Q14, Q15 e Q16; e Questionário Q3;

SEI/TRE-PB - 0608733 - Ata (Entrevista com a ASPLAN).

CAUSA

Planejamento Estratégico dissociado das necessidades e visão de futuro das partes interessadas internas (Especialmente a alta administração), constituindo um documento formal.

EFEITOS

- Ações, para o cumprimento das metas ligadas aos indicadores institucionais, adotadas, muitas vezes, por proatividade de determinados gestores;
- Ações dispersas para cumprimento das metas;
- Atuação da gestão ordinária ou normal, sem se voltar para o cumprimento das metas, para a estratégia (muitas vezes as ações são adotadas e, por coincidência, resultam na melhoria do indicador);
- Diminuição da importância da estratégia institucional, já que o cumprimento das metas estratégicas ficam condicionadas a ações específicas de gestores proativos ou de ações ordinariamente adotadas, as quais por acaso resultam na melhoria do indicador (a estratégia deve ser construída com o que realmente é essencial e considerado importante por quem deve definir os caminhos do Tribunal);
- Desperdício de recursos humanos e materiais na geração de informação que não contribui para manutenção ou correção de rumos da administração (tomada de decisão).

MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DE AUDITORIA

Foi mencionado que "O monitoramento atual contempla apenas a associação entre o resultado e as metas que foram traçadas para o período em monitoramento. Portanto, as partes interessadas não são informadas acerca do histórico de resultados do indicador, ou seja, sobre como se encontra o Tribunal ao longo do período do plano estratégico vigente". Ressalta-se que o histórico do resultado dos indicadores e das metas estabelecidas, em relação a cada exercício (2015 até 2019), encontra-se publicado no portal da internet e na intranet, portanto, disponível para todas as partes interessadas, sejam elas internas ou externas. Evidência: <http://www.tre-pb.jus.br/o-tre/planejamento-e-gestao/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico>

"Além disso, não se identificou no processo de monitoramento parâmetros ou referencial de desempenho, isto é, comparativo com índices do setor ou ramos de atividade semelhante (por exemplo, de outros Tribunais Eleitorais)." De fato, o referencial de desempenho em relação a outros tribunais não tem sido utilizado no monitoramento dos indicadores. Entretanto, esse tipo de comparativo pode ser melhor empregado nos momentos de revisão da estratégia, em relação a propositura de metas.

"Outro fator a ser relatado é que nos exercícios de 2018 e 2019, analisados nesta auditoria, não foram atendidas as periodicidades das medições cunhadas nas Fichas Técnicas de determinados indicadores do Planejamento Estratégico Institucional. No ano de 2018 dois indicadores, os de número 11 e número 20, deixaram de ser apurados. Já os indicadores 7 e 14 só foram medidos no mês de julho, quando a ficha técnica traz como periodicidade janeiro e julho para ambos. Quanto aos indicadores 1, 4, 17 e 23, não foram deixaram de ser medidos em janeiro de 2018." Seguem as evidências de que os indicadores mencionados FORAM APURADOS:

- Indicador 11: 0462502 (apurado em janeiro de 2019, referente ao exercício anterior SEI 0000211-08.2019.6.15.8000);
- Indicador 20: conforme ficha de indicadores estratégicos, a aferição desse indicador ocorre anualmente, no mês de abril, pois a SAO depende de relatório disponibilizado pelo TSE. Observa-se que em 26/04/2019 a ASPLAN solicitou o resultado à SAO (0492055), sendo apresentado em 29/05/2019 (0516768).
- Indicadores 7 e 14: foram medidos nos meses de julho (solicitação da ASPLAN -0350959, respostas das unidades - CRIP: 0351802, CRE: 0353510 e COAUDI: 0354105) e de janeiro (solicitação da ASPLAN - 0455946, respostas das unidades - CRIP: 0461627, CRE: 0462793 e COAUDI:0458131);
- Indicadores 1, 4, 17 e 23: solicitação da ASPLAN realizada em janeiro de 2018: 0282108 e respostas das unidades: indicador 1 - OE (0285324), indicador 4 - EJE (0283845), indicador 17 - SGP (0289003) e indicador 23 STIC (0289003).

Quanto à Avaliação, a COAUDI afirmou: "Em resumo, identificou-se a deficiência no processo de avaliação da estratégia. Um processo de avaliação da estratégia deve contemplar no mínimo as etapas: 1) observar os resultados, identificando o que foi realizado e em que medida, e verificando a validade dos planos e valores definidos em relação à base de dados; 2) observar a implantação de processos, analisando o que está acontecendo ou o que aconteceu no processo para o alcance do objetivo, observando como a implantação afeta o desenvolvimento do processo, e verificando se houve planejamento adequado; e 3) observar as relações causais, determinando se os resultados alcançados foram devido a intervenção realizada com a iniciativa, analisando a relação de causalidade entre a iniciativa e o impacto apresentado."

Como mencionado anteriormente, a ASPLAN promove o **apoio** técnico quanto ao planejamento, monitoramento e avaliação dos serviços e políticas do Tribunal. Nesse sentido, as informações quanto aos resultados alcançados são solicitadas às unidades gestoras, compilados em relatório, apresentados à Alta Administração e disponibilizados no portal da transparência do Tribunal. Entende-se que a verificação da validade das informações prestadas pelas unidades é papel da auditoria (Res. 25/2014, Art. 37, VI).

Acrescenta-se que, além das iniciativas estratégicas e dos planos diretores e setoriais das unidades (Portaria nº 654/2017 - TRE-PB/PTRÉ), que apresentam ações voltadas para o alcance da estratégia institucional, o processo de monitoramento da estratégia prevê a atividade "Deliberar sobre a necessidade das unidades apresentarem as ações que serão desenvolvidas para alcance das metas, fixando-se prazo" ([Fluxo do Processo](#)).

CONCLUSÃO DA EQUIPE

As evidências constantes dos achados, especialmente, as referentes à pouca utilização dos indicadores nas reuniões de análise da estratégia, de maneira geral, demonstram a necessidade de melhoria no planejamento estratégico institucional e seu processo de monitoramento e avaliação. Por esse motivo, a equipe de auditoria entende que a manifestação do cliente de auditoria não modifica o achado, pois permanecem as necessidades de melhoria no processo de monitoramento e avaliação, para que a alta administração e conselho possam tomar decisões, corrigindo rumos em prol do atingimento da estratégia do Tribunal.

RECOMENDAÇÃO

Idem A1R1 e A1R2

A3**DESCRIÇÃO DO ACHADO**

Oportunidade de melhoria em relação ao Indicador Estratégico nº 4 - Número de ações socioeducativas.

SITUAÇÃO ENCONTRADA

Identificou-se oportunidade de melhoria em relação ao Indicador Estratégico nº 4 - Número de ações socioeducativas, tendo em vista que a meta foi definida por meio de número absoluto, qual seja, "número de ações executadas com foco no plano social, cidadania e valores éticos". A definição de meta por meio de números absolutos deve demonstrar manutenção, melhora ou piora em alguma situação ou processo ao longo do tempo. O Número de ações socioeducativas, de forma absoluta, não demonstra que o Tribunal está modificando ou se mantendo no patamar inicialmente apurado quando da definição da meta do indicador.

Outro aspecto é que a quantidade de ações socioeducativas realizadas, pura e simplesmente, fora de contexto, não demonstra que a Justiça Eleitoral da Paraíba encontra-se mais ou menos comprometida com a responsabilidade social, pois é essa a finalidade para a existência do indicador, conforme Ficha Técnica, Campo "Para que medir".

Existem modelos padrões para medir este comprometimento social, a exemplo do *Global Reporting Initiative (GRI)*, *Global Compact*, *Indicadores Ethos*, *IBASE*, *Holpkins*, *Norma Social Accountability 8000 - SA 8000* e *Accountability 1000 - AA 1000*. (Rebello, N.S; Silva, C.E. Modelos de Indicadores de Responsabilidade Socioambiental Corporativo. Revista Brasileira de Administração Científica. v.2 - n.1. jun 2011. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e148/8ce9754a8f1f954e1705b494186c299487ca.pdf>. Acesso em: 20/11/2019).

OBJETOS

Processos de Monitoramento da Estratégia SEI 0002951-70.2018.6.15.8000 e 0000211-08.2019.6.15.8000;
PEI 2016-2021

CRITÉRIOS

Brasil. Ministério da Saúde. Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina. Modelo de Planejamento, Monitoramento e Avaliação / Ministério da Saúde. - 1. ed., rev. - Brasília: Ministério da Saúde, 2018. 60p. : il. - (Caderno de Atividade). Página 30. Disponível em: <http://projetonems.paginas.ufsc.br/files/2018/08/CADERNO-DE-ATIVIDADES-OFCINAS.pdf>. Acesso em: 19/09/2019.

Rebello, N.S; Silva, C.E. Modelos de Indicadores de Responsabilidade Socioambiental Corporativo. Revista Brasileira de Administração Científica. v.2 - n.1. jun 2011. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e148/8ce9754a8f1f954e1705b494186c299487ca.pdf>. Acesso em: 20/11/2019).

EVIDÊNCIA

Ficha técnica do indicador, Campos "Para que medir" e "Como medir" do Indicador Estratégico nº 4 - Número de ações socioeducativas;
Papel de Trabalho Análise Documental Q6 e Q7.

CAUSA

Planejamento Estratégico dissociado das necessidades e visão de futuro das partes interessadas internas (Especialmente a alta administração), constituindo um documento formal.

EFEITOS

- Ações, para o cumprimento das metas ligadas aos indicadores institucionais, adotadas, muitas vezes, por proatividade de determinados gestores;
- Ações dispersas para cumprimento das metas;
- Atuação da gestão ordinária ou normal, sem se voltar para o cumprimento das metas, para a estratégia (muitas vezes as ações são adotadas e, por coincidência, resultam na melhoria do indicador);
- Diminuição da importância da estratégia institucional, já que o cumprimento das metas estratégicas ficam condicionadas a ações específicas de gestores proativos ou de ações ordinariamente adotadas, as quais por acaso resultam na melhoria do indicador (a estratégia deve ser construída com o que realmente é essencial e considerado importante por quem deve definir os caminhos do Tribunal);
- Desperdício de recursos humanos e materiais na geração de informação que não contribui para manutenção ou correção de rumos da administração (tomada de decisão).

MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DE AUDITORIA

Sugeriu a inclusão no próximo ciclo da estratégia, previsto para o ano de 2021. Informação 5684 (0628347).

CONCLUSÃO DA EQUIPE

Mantem-se o achado, tendo em vista que a manifestação do cliente de auditoria foi a favor.

RECOMENDAÇÃO

Idem A1R1 e A1R2

A4**DESCRIÇÃO DO ACHADO**

Oportunidade de melhoria em relação ao Indicador Estratégico nº 17 - Índice de execução do Plano Anual de Capacitação.

SITUAÇÃO ENCONTRADA

Durante a execução dos trabalhos de auditoria, identificou-se oportunidade de melhoria em relação ao Indicador Estratégico nº 17 - Índice de execução do Plano Anual de Capacitação, tendo em vista que o atributo a ser medido está relacionado à capacitação estratégica de pessoal, conforme Ficha Técnica do Indicador, Campo "Para que medir".

O cálculo do indicador leva em consideração apenas o Plano Anual de Capacitação do Tribunal, fazendo a relação entre as ações previstas e as realizadas. Como a necessidade está atrelada à estratégia de pessoal, precisaria que o PAC fosse elaborado com esse foco para que, de fato, o resultado do indicador leve à tomada de decisão em relação ao qual o Tribunal está capacitando pessoal focado na sua estratégia de atuação.

OBJETOS
Plano Estratégico do TRE/PB - PEI 2016-2021, aprovado pela Resolução TRE/PB nº 13/2015.
CRITÉRIOS
Brasil. Ministério da Saúde. Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina. Modelo de Planejamento, Monitoramento e Avaliação / Ministério da Saúde. – 1. ed., rev. – Brasília: Ministério da Saúde, 2018. 60p. : il. – (Caderno de Atividade). Página 30. Disponível em: < http://projetonems.paginas.ufsc.br/files/2018/08/CADERNO-DE-ATIVIDADES-OFFICINAS.pdf >. Acesso em: 19/09/2019.
EVIDÊNCIA
Ficha técnica do indicador, Campos "Para que medir" e "Como medir"; Papel de Trabalho Análise Documental Q7.
CAUSA
Planejamento Estratégico dissociado das necessidades e visão de futuro das partes interessadas internas (Especialmente a alta administração), constituindo um documento formal.
EFEITOS
<ul style="list-style-type: none"> - Ações, para o cumprimento das metas ligadas aos indicadores institucionais, adotadas, muitas vezes, por proatividade de determinados gestores; - Ações dispersas para cumprimento das metas; - Atuação da gestão ordinária ou normal, sem se voltar para o cumprimento das metas, para a estratégia (muitas vezes as ações são adotadas e, por coincidência, resultam na melhoria do indicador); - Diminuição da importância da estratégia institucional, já que o cumprimento das metas estratégicas ficam condicionadas a ações específicas de gestores proativos ou de ações ordinariamente adotadas, as quais por acaso resultam na melhoria do indicador (a estratégia deve ser construída com o que realmente é essencial e considerado importante por quem deve definir os caminhos do Tribunal); - Desperdício de recursos humanos e materiais na geração de informação que não contribui para manutenção ou correção de rumos da administração (tomada de decisão).
MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DE AUDITORIA
Sugeriu a inclusão no próximo ciclo da estratégia, previsto para o ano de 2021. Informação 5684 (0628347).
CONCLUSÃO DA EQUIPE
Mantem-se o achado, tendo em vista que a manifestação do cliente de auditoria foi a favor.
RECOMENDAÇÃO
Idem A1R1 e A1R2

A5
DESCRIÇÃO DO ACHADO
Oportunidade de melhoria em relação a fonte de dados de determinados indicadores estratégicos.
SITUAÇÃO ENCONTRADA
<p>Identificou-se oportunidade de melhoria em relação a fonte de dados de determinados indicadores estratégicos, tendo em vista que os dados utilizados para cálculo da meta do indicador não são validados de alguma forma.</p> <p>Dos indicadores analisados pela equipe de auditoria (oito indicadores - indicadores 1, 4, 7, 11, 14, 17, 20 e 23), amostra considerada relevante, apenas os indicadores 14 e 20, Taxa de Congestionamento e Perdas Orçamentárias, respectivamente, possuem um sistema de controle que dá uma garantia razoável em relação a sua confiabilidade, haja vista serem os dados inseridos no sistema e validados por diversos mecanismos de controle, como a segregação de funções e conformidade de registro de gestão, no caso do indicador 20, por exemplo, cuja fonte de dados é o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI.</p> <p>Uma outra forma de possibilidade de validação, seria, quando da apresentação do resultado do indicador, serem realizados links para os documentos que possam possibilitar ao leitor a confirmação dos dados apresentados. Como exemplo, ao apresentar como resultado que o Plano Anual de Capacitação (PAC) foi 100% executado, a SGP deve linkar todas as capacitações promovidas e inicialmente previstas no PAC de forma a possibilitar que os demais gestores, a ASPLAN ou qualquer interessado possa confirmar a confiabilidade dos dados utilizados como fonte para o cálculo do indicador.</p>
OBJETOS
Plano Estratégico do TRE/PB - PEI 2016-2021, aprovado pela Resolução TRE/PB nº 13/2015.
CRITÉRIOS
Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), Técnica de indicadores de desempenho para auditorias / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, , 2011. Disponível em: < https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/tecnicas-estudos-e-ferramentas-de-apoio/ > Acesso em: 17/09/2019;
<i>The International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI), Confiabilidade: a fonte de dados utilizada para o cálculo do indicador deve ser confiável, de tal forma que diferentes avaliadores possam chegar aos mesmos resultados (ISSAI 3000/4, 2004).</i>
EVIDÊNCIA
Ficha Técnica do Indicador, Campo "Fonte"; Papel de Trabalho Análise Documental Q13.
CAUSA
Planejamento Estratégico dissociado das necessidades e visão de futuro das partes interessadas internas (Especialmente a alta administração), constituindo um documento formal.
EFEITOS
<ul style="list-style-type: none"> - Ações, para o cumprimento das metas ligadas aos indicadores institucionais, adotadas, muitas vezes, por proatividade de determinados gestores; - Ações dispersas para cumprimento das metas; - Atuação da gestão ordinária ou normal, sem se voltar para o cumprimento das metas, para a estratégia (muitas vezes as ações são adotadas e, por coincidência, resultam na melhoria do indicador); - Diminuição da importância da estratégia institucional, já que o cumprimento das metas estratégicas ficam condicionadas a ações específicas de gestores proativos ou de ações ordinariamente adotadas, as quais por acaso resultam na melhoria do indicador (a estratégia

deve ser construída com o que realmente é essencial e considerado importante por quem deve definir os caminhos do Tribunal);
- Desperdício de recursos humanos e materiais na geração de informação que não contribui para manutenção ou correção de rumos da administração (tomada de decisão).
MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DE AUDITORIA
Sugeriu a inclusão no próximo ciclo da estratégia, previsto para o ano de 2021. Informação 5684 (0628347).
CONCLUSÃO DA EQUIPE
Mantem-se o achado, tendo em vista que a manifestação do cliente de auditoria foi a favor.
RECOMENDAÇÃO
Idem A1R1 e A1R2

A6
DESCRIÇÃO DO ACHADO
Oportunidade de melhoria em relação às metas traçadas para os indicadores estratégicos.
SITUAÇÃO ENCONTRADA
Identificou-se oportunidade de melhoria nas metas dos indicadores estratégicos 1, 11, 17 e 23, haja vista que houve oscilação positiva e negativa em relação ao seu cumprimento.
As causas ligadas ao atingimento ou não da meta devem ser avaliadas no processo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia, gerando subsídio para o desenvolvimento de ações que ao longo do tempo levaram ao cumprimento da meta fixada.
Além disso, identificou-se oportunidade de melhoria na meta definida para o indicador 4, haja vista que ora ela é alcançada com muita facilidade ora possui bastante dificuldade para atingimento. Isso está expresso nos anos de 2016, em que a meta foi superada em 58,75%, em 2017 foi superada em 15%, e no ano de 2018 ficou -61,11% abaixo da meta. Em 2019, até o mês de setembro, resta atingir 80% do que foi fixado. Isso demonstra uma irregularidade ao longo tempo que pode está ligada à fixação das metas anuais ou às ações que são implementadas visando à melhoria dos resultados, causas que devem ser avaliadas no processo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia.
Também foi identificada a oportunidade de melhoria na meta do indicador 7, haja vista que ela só foi alcançada, com muita facilidade, no exercício de 2016. Nos exercícios de 2017, 2018 e em 2019, até setembro, os resultados não foram atingidos, ficando -14,65%, -9,57% e -1,78% abaixo das metas, respectivamente. Isso demonstra uma irregularidade ao longo tempo que pode está ligada à fixação das metas anuais ou às ações que são implementadas visando à melhoria dos resultados, causas que devem ser avaliadas no processo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia.
Identificou-se oportunidade de melhoria na meta do Indicador 14 (1º Grau), haja vista que ela só foi alcançada, com muita facilidade, no exercício de 2018 e em 2019, até setembro, sendo superada em 20,78% e 4,17%, respectivamente. Nos exercícios de 2016 e 2017 os resultados não foram atingidos, ficando -8,06% e -51,5% abaixo das metas, respectivamente. Isso demonstra uma irregularidade ao longo tempo que pode está ligada à fixação das metas anuais ou às ações que são implementadas visando à melhoria dos resultados, causas que devem ser avaliadas no processo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia.
Identificou-se oportunidade de melhoria na meta do Indicador 14 (2º Grau), haja vista que ela só foi alcançada, com muita facilidade, no exercício de 2018 e em 2019, até setembro, sendo superada em 52,93% e 47,5%, respectivamente. Nos exercícios de 2016 e 2017 os resultados não foram atingidos, ficando -10% e -43,56% abaixo das metas, respectivamente. Isso demonstra uma irregularidade ao longo tempo que pode está ligada à fixação das metas anuais ou às ações que são implementadas visando à melhoria dos resultados, causas que devem ser avaliadas no processo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia;
Identificou-se oportunidade de melhoria na meta do Indicador 20, haja vista que o mesmo só foi mensurado em 2019 e já superando ligeiramente a meta fixada. Nos exercícios de 2016, 2017 e 2018 não foi medido. As causas ligadas ao atingimento da meta em 2019 devem ser avaliadas no processo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia, tendo em vista à ausência dos resultados dos anos anteriores, portanto, o indicador não foi utilizado como subsídio para o desenvolvimento de ações que ao longo do tempo levaram ao cumprimento da meta fixada.
OBJETOS
Processos de Monitoramento da Estratégia SEI 0002951-70.2018.6.15.8000 e 0000211-08.2019.6.15.8000; PEI 2016-2021
CRITÉRIOS
Conceito de Metas SMART: 1 - Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), Técnica de indicadores de desempenho para auditorias / Tribunal de Contas da União. - Brasília : TCU, , 2011. Disponível em: < https://portal.tcu.gov.br/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=668651&infra_si... > Acesso em: 17/09/2019;
EVIDÊNCIA
Resultados estratégicos e Reuniões de análise da Estratégia disponíveis em: http://www.tre-pb.jus.br/o-tre/planejamento-e-gestao/planejamento-estrategico ; Processos de Monitoramento da Estratégia SEI 0002951-70.2018.6.15.8000 e 0000211-08.2019.6.15.8000; PT Análise do cumprimento das metas Q1.
CAUSA
Planejamento Estratégico dissociado das necessidades e visão de futuro das partes interessadas internas (Especialmente a alta administração), constituindo um documento formal.

EFEITOS
<ul style="list-style-type: none"> - Ações, para o cumprimento das metas ligadas aos indicadores institucionais, adotadas, muitas vezes, por proatividade de determinados gestores; - Ações dispersas para cumprimento das metas; - Atuação da gestão ordinária ou normal, sem se voltar para o cumprimento das metas, para a estratégia (muitas vezes as ações são adotadas e, por coincidência, resultam na melhoria do indicador); - Diminuição da importância da estratégia institucional, já que o cumprimento das metas estratégicas ficam condicionadas a ações específicas de gestores proativos ou de ações ordinariamente adotadas, as quais por acaso resultam na melhoria do indicador (a estratégia deve ser construída com o que realmente é essencial e considerado importante por quem deve definir os caminhos do Tribunal); - Desperdício de recursos humanos e materiais na geração de informação que não contribui para manutenção ou correção de rumos da administração (tomada de decisão).
MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DE AUDITORIA
Sugeriu a inclusão no próximo ciclo da estratégia, previsto para o ano de 2021. Informação 5684 (0628347).
CONCLUSÃO DA EQUIPE
Mantem-se o achado, tendo em vista que a manifestação do cliente de auditoria foi a favor.
RECOMENDAÇÃO
Idem A1R1 e A1R2

A7
DESCRIÇÃO DO ACHADO
Oportunidade de melhoria vinculada a relação custo versus benefício dos indicadores estratégicos.
SITUAÇÃO ENCONTRADA
Identificou-se oportunidade de melhoria vinculada a relação custo versus benefício dos indicadores estratégicos, pois ao se avaliar tal relação superiores aos custos para sua medição, contudo, cabe esclarecer que isso não significa que seja um indicador estratégico bom, mas em termos de acordo com o modelo utilizado conforme apresentado nos critérios deste achado, não está incorporada à cultura organizacional ou não representa
OBJETOS
Processos de Monitoramento da Estratégia SEI 0002951-70.2018.6.15.8000 e 0000211-08.2019.6.15.8000; Plano Estratégico do TRE/PB - PEI 2016-2021, aprovado pela Resolução TRE/PB nº 13/2015.
CRITÉRIOS
<p>1 -Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), Técnica de indicadores de desempenho para auditorias / T em: <https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/tecnicas-estudos-e-ferramentas-de-apoio/> Acesso em: 17/09/2019;</p> <p>2 - Comitê de Pronunciamento Contábil (CPC). (2011). CPC R1 00 - Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil. Acesso em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>. Acesso em: 07/10/2019</p> <p>3 - Modelo baseado no Mapa de Produtos (TCU, 2011), no qual se avaliou três aspectos de custos para produção da informação e seis aspectos de qualidade da informação.</p> <p>Os critérios de custo foram Homogeneidade dos dados (no pressuposto de que quanto mais homogêneos melhor para se medir); Confiança na coleta e no tratamento dos dados (no pressuposto de que quanto mais confiável seja o dado mais precisos serão os resultados); e Acessibilidade (no pressuposto de que quanto mais acessível seja o dado mais precisos serão os resultados). Já os critérios de benefícios gerados (qualidade da informação) foram atribuídos a dois componentes: Relevância e Representação Fidedigna.</p> <p>A Relevância foi dividida em Valor Preditivo (a informação tem valor preditivo se puder ser utilizada como dado de entrada em processos decisórios) e Valor Confirmatório (A informação tem valor confirmatório se retroalimentar – servir de feedback – avaliações prévias (confirmá-las ou a omissão ou sua divulgação distorcida (<i>misstating</i>) puder influenciar decisões que os usuários tomam com base na informação acerca de entidades e programas).</p> <p>A Representação Fidedigna foi segregada em Completa (o retrato da realidade completo deve incluir toda a informação necessária para que o usuário possa tomar decisões com base na informação); Neutra (um retrato neutro da realidade é desprovido de viés na seleção ou na apresentação da informação); e Favorável (um retrato da realidade que possa receber dando a ele maior ou menor peso, ênfase maior ou menor, ou qualquer outro tipo de manipulação que aumente a credibilidade da informação de modo favorável ou desfavorável. Informação neutra não significa informação sem propósito ou sem influência no comportamento dos usuários). Informação que não há erros ou omissões no fenômeno retratado, e que o processo utilizado, para produzir a informação reportada, foi selecionado para representar a realidade livre de erros não significa algo perfeitamente exato em todos os aspectos).</p>
EVIDÊNCIA
<p>Processo SEI 0007285-21.2016.6.15.8000; Atas Reuniões do Conselho de Governança; Documento SEI 0357754, 0475984, 0543499; Processo SEI 0008489-95.2019.6.15.8000, Informação 5295; 0008494-20.2019.6.15.8000, Informação 5260 (0613558); 0008495-05.2019.6.15.8000, Informação 5215; COF 0613355; e 0008499-42.2019.6.15.8000, Informação 5215.</p> <p>Processos de Monitoramento da Estratégia SEI 0002951-70.2018.6.15.8000 e 0000211-08.2019.6.15.8000.</p> <p>Ficha técnica do indicador, campo como medir;</p> <p>Papeis de Trabalho Análise Documental Q13 e Mapa de Produtos Q4.</p>
CAUSA
Planejamento Estratégico dissociado das necessidades e visão de futuro das partes interessadas internas (Especialmente a alta administração),
EFEITOS

Ações, para o cumprimento das metas ligadas aos indicadores institucionais, adotadas, muitas vezes, por proatividade de determinados gestores

- Ações dispersas para cumprimento das metas;
- Atuação da gestão ordinária ou normal, sem se voltar para o cumprimento das metas, para a estratégia (muitas vezes as ações são adotadas)
- Diminuição da importância da estratégia institucional, já que o cumprimento das metas estratégicas ficam condicionadas a ações específicas quais por acaso resultam na melhoria do indicador (a estratégia deve ser construída com o que realmente é essencial e considerado importante)
- Desperdício de recursos humanos e materiais na geração de informação que não contribui para manutenção ou correção de rumos da administração

MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DE AUDITORIA

Sugeriu a inclusão no próximo ciclo da estratégia, previsto para o ano de 2021. Informação 5684 (0628347).

CONCLUSÃO DA EQUIPE

Mantem-se o achado, tendo em vista que a manifestação do cliente de auditoria foi a favor.

RECOMENDAÇÃO

Idem A1R1 e A1R2

A8

DESCRIÇÃO DO ACHADO

Oportunidade de melhoria em relação ao alinhamento entre perspectivas, objetivos e indicadores estratégicos

SITUAÇÃO ENCONTRADA

Feita análise de correlação estatística entre os indicadores, identificou-se que a maioria dos indicadores possui correlação de moderada perspectiva, objetivos e indicadores do Planejamento Estratégico. Isso demonstra que não foi seguida na sua totalidade a Metodologia do efeito, para que a estratégia atinja a sua finalidade de levar a organização de um patamar atual para o desejado.

Apenas a título ilustrativo, apresenta-se planilha abaixo, no Campo Evidência deste achado, a qual demonstra, em vermelho, a baixa relação e completa pode ser acessada no documento 0622102.

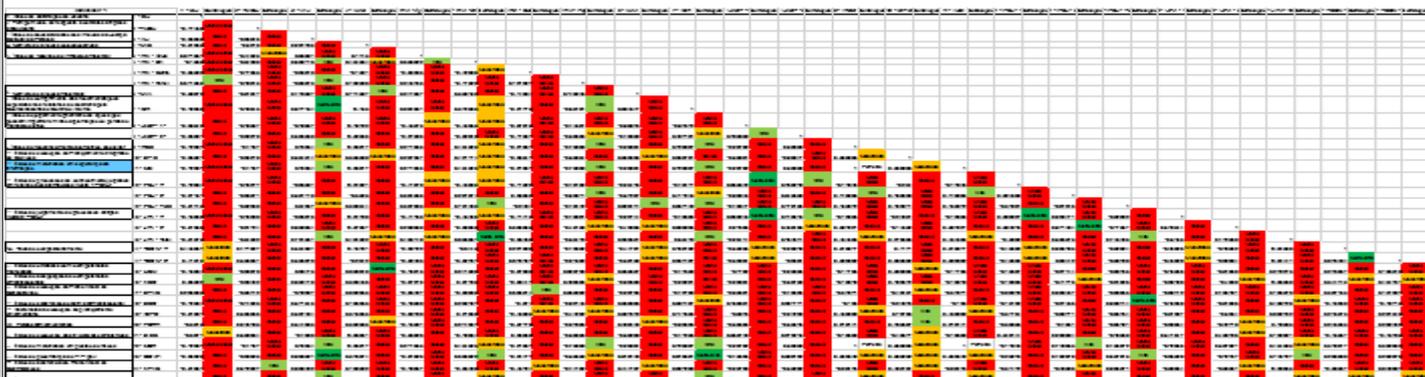
OBJETOS

Resultados estratégicos e Reuniões de análise da Estratégia disponíveis em: <http://www.tre-pb.jus.br/o-tre/planejamento-e-gestao/planejame>

CRITÉRIOS

SILVA, Ayane Maria Gonçalves da; CALLADO, Antônio André Cunha. Análise da relação "causa-efeito" do Balanced Scorecard (BSC): Ur combustível. Novembro de 2008. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/4425/4426>> Acesso em: 07 de

EVIDÊNCIA



Consultar Tabela Análise Causa e Efeito BSC Q5 0622102.

CAUSA

Planejamento Estratégico dissociado das necessidades e visão de futuro das partes interessadas internas (Especialmente a alta administração),

EFEITOS

Ações, para o cumprimento das metas ligadas aos indicadores institucionais, adotadas, muitas vezes, por proatividade de determinados gestores

- Ações dispersas para cumprimento das metas;
- Atuação da gestão ordinária ou normal, sem se voltar para o cumprimento das metas, para a estratégia (muitas vezes as ações são adotadas)
- Diminuição da importância da estratégia institucional, já que o cumprimento das metas estratégicas ficam condicionadas a ações específicas quais por acaso resultam na melhoria do indicador (a estratégia deve ser construída com o que realmente é essencial e considerado importante)
- Desperdício de recursos humanos e materiais na geração de informação que não contribui para manutenção ou correção de rumos da administração

MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DE AUDITORIA
Sugeriu a inclusão no próximo ciclo da estratégia, previsto para o ano de 2021. Informação 5684 (0628347).
CONCLUSÃO DA EQUIPE
Mantem-se o achado, tendo em vista que a manifestação do cliente de auditoria foi a favor.
RECOMENDAÇÃO
Idem A1R1 e A1R2

M2 - Matriz de Achados 0620139

A1
DESCRIÇÃO DO ACHADO
Oportunidade de melhoria em relação às responsabilidades pelos indicadores de TICs.
SITUAÇÃO ENCONTRADA
Identificou-se oportunidade de melhoria em relação às responsabilidades pelos indicadores estratégicos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs), tendo em vista que se verificou a ausência de uma cultura de definição formal de um "dono" para cada indicador. O "dono" do indicador é o responsável ou são os responsáveis por tomar decisão em relação a ele, ou seja, quem deve e pode, devido à posição hierárquica, determinar ações após uma medição, controlar e avaliar as ações que estão sendo implementadas, visando o atingimento das metas fixadas. A inexistência de um "dono" pode levar à fixação de metas não desafiadoras ou, mesmo que desafiadoras, que existam problemas para atingir, pois não haverá um interessado no seu cumprimento. É de se ressaltar que, não necessariamente o "dono" do indicador deve constar na ficha do indicador respectivo, mas definido claramente na elaboração da estratégia, de forma que seja sempre consultado acerca das ações adotadas pela gestão do Tribunal para cumprimento da(s) meta(s) e possa determinar a manutenção ou correção do caminho adotado.
OBJETOS
Plano Estratégico de TI do TRE/PB - PETIC 2016-2021, aprovado pela Resolução TRE/PB nº 13/2016.
CRITÉRIOS
Brasil. Ministério da Saúde. Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina. Modelo de Planejamento, Monitoramento e Avaliação / Ministério da Saúde. – 1. ed., rev. – Brasília : Ministério da Saúde, 2018. 60p. : il. – (Caderno de Atividade). Disponível em: < http://projetonems.paginas.ufsc.br/files/2018/08/CADERNO-DE-ATIVIDADES-OFICINAS.pdf >. Acesso em: 19/09/2019;2 Brasil. Tribunal de Contas da União. Técnicas de Auditoria: análise RECI. - Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2001. 18p. Disponível em: < https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/tecnicas-estudos-e-ferramentas-de-apoio/ >. Acesso em: 23/09/2019.
EVIDÊNCIA
Ata 01 (0621797) , Ata 02 (0621798) , Ata 03 (0621799) Processos SEI 0008802-56.2019.6.15.8000; Ficha de indicadores pp. 9-10 PETIC 2016-2021
CAUSA
- Planejamento Estratégico dissociado das necessidades e visão de futuro das partes interessadas internas (Especialmente a alta administração), constituindo um documento formal.
EFEITOS
- Ações, para o cumprimento das metas ligadas aos indicadores institucionais, adotadas, muitas vezes, por proatividade de determinados gestores; - Ações dispersas para cumprimento das metas; - Atuação da gestão ordinária ou normal, sem se voltar para o cumprimento das metas, para a estratégia (muitas vezes as ações são adotadas e, por coincidência, resultam na melhoria do indicador); - Diminuição da importância da estratégia, já que o cumprimento das metas estratégicas ficam condicionadas a ações específicas de gestores proativos ou de ações ordinariamente adotadas, as quais por acaso resultam na melhoria do indicador (a estratégia deve ser construída com o que realmente é essencial e considerado importante por quem deve definir os caminhos do Tribunal); - Desperdício de recursos humanos e materiais na geração de informação que não contribui para manutenção ou correção de rumos da administração (tomada de decisão).
MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DE AUDITORIA
Segundo a definição apresentada no relatório, o dono do indicador é a pessoa/unidade "responsável por tomar decisão em relação a ele, ou seja, quem deve e pode, devido à posição hierárquica, determinar ações após uma medição". Por outro lado, compete ao Comitê de Governança de TIC "acompanhar e avaliar os resultados da execução do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação" (art. 9º, IV da res. TRE-PB nº 10/2017). Assim, quanto à situação encontrada, entende-se que o papel do dono é exercido pelo Comitê de Governança de TIC que, em suas decisões, delega às unidades a realização de ações para corrigir o rumo de indicadores. (0519978 e 0475313). Quanto às recomendações A1R1, é importante ressaltar que a elaboração do plano estratégico de TIC se deu mediante uma comissão composta por membros de diversas áreas do TRE (0006161), justamente para que a visão de futuro estabelecida representasse não apenas a visão da STIC, mas de todo o tribunal. Da mesma forma, convém registrar que a estratégia de TIC do TRE-PB deve estar obrigatoriamente alinhada à Estratégia Judiciário 2020 (art. 4º da res. CNJ nº 198) e à Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (art. 6º

da res. CNJ nº 211). Com isso, os direcionadores trazidos pelos respectivos normativos devem ser obrigatoriamente observados no Plano Estratégico de TIC do TRE-PB, de forma que a visão de futuro de TIC do Tribunal não pode ser revista a qualquer modo.

De outro lado, as recomendações apontadas (A1R1 e A1R2) não implicam na criação de um dono para o indicador, o que manteria a situação encontrada. Portanto, caso ainda persista o achado, talvez fosse mais eficaz formalizar o papel e as atribuições do dono do indicador.

Por fim, caso persistam as recomendações, é necessário registrar que elas devem ser endereçadas ao Comitê de Governança de TIC, instância de governança competente nos termos do art. 9º da Res. TRE-PB nº 10/2017, uma vez que direcionadas ao NAG/STIC não surtirão os efeitos desejados.

CONCLUSÃO DA EQUIPE

As ponderações da unidade auditadas são pertinentes, sobretudo no direcionamento das recomendações, uma vez que por ser uma unidade técnica, de nível tático-operacional, não tem propriedade, mandato e autonomia para fazer acontecer modificações no modus operandi do comitê gestor que é, de fato e de direito, o dono do plano estratégico em execução, ficando a redação da recomendações modificadas incorporando os termos sugeridos no sentido de direcioná-la ao Comitê de Governança de TIC.

RECOMENDAÇÃO

M2A1R1 - Recomendar ao Comitê de Governança de TICs, assessorado pelo NAG/STIC, que torne o Planejamento Estratégico TIC aderente a real visão de futuro das partes interessadas internas, especialmente, a alta administração como Presidência, Corregedoria, Ouvidoria, Escola Judiciária, Diretoria Geral e Secretarias. Deve-se avaliar em que esses atores querem melhorar o Tribunal, levando-se em consideração o cenário atual, e, de forma realista (considerando quantidade e qualidade), traçar objetivos que, de fato, esses atores entendam como necessários e razoáveis de serem atingidos, respeitando as limitações de recursos humanos, materiais e financeiros. Esses objetivos devem ser delimitados por atributos (o que se quer perseguir em relação ao objetivo), que serão medidos de tempos em tempos, demonstrando o quanto o Tribunal está melhorando de um período para o outro. As interações com as partes interessadas devem ocorrer por meio oficinas, nas reuniões do Conselho e Comitês de Governança, cujas respectivas composições envolvem a maioria da alta administração e nas quais, sempre que necessário, sejam tomadas e/ou acompanhadas decisões, consistindo em explícita correção de rumos, reforço, criação e/ou reestruturação de iniciativas diretamente relacionadas ao atingimento de metas de indicadores e, por conseguinte, dos objetivos estabelecidos. Em tudo deve-se ter em mente constantemente a relação custo versus benefícios.

POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Melhorar a Governança corporativa do órgão;
- 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 - Melhorar o grau de resultado (eficácia) da unidade ou órgão.

Recomendação que demanda 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).*

M2A1R2 - Recomendar ao Comitê de Governança de TICs, assessorado pelo NAG/STIC, que, havendo mudança na composição da alta administração, verifique se a visão de futuro dessas partes interessadas permanece coerente com a visão de futuro constante do Planejamento Estratégia formal, anteriormente aprovado, obtendo sua total adesão ou parametrizando novos rumos possíveis, definindo os responsáveis, denominado de "dono" do indicador, a quem será designada a missão de avaliar os indicadores e decidir que rumo tomar a partir dos resultados apurados. Também deve manter a identificação dos responsáveis pelas medições, estes, por sua vez, devem demonstrar a confiabilidade dos dados utilizados para medição, por meio de validação (revisão por terceiro, sistema oficial homologado, dentre outros meios), quando não for possível, fazer a indicação das fontes por meio de links (recurso informatizado disponível no SEI).

POTENCIAS BENEFÍCIOS

- 1 - Melhorar a Governança corporativa do órgão;
- 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 - Melhorar o grau de resultado (eficácia) da unidade ou órgão.

Recomendação que demanda 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).*

A2

DESCRIÇÃO DO ACHADO

Oportunidade de melhoria nos processos de Monitoramento e Avaliação da Estratégia do Tribunal.

SITUAÇÕES ENCONTRADAS

Quanto ao Monitoramento da Estratégia:

Não se conseguiu identificar associação direta entre planos de ação e metas de indicadores, sendo ocasionais a relação de causa e efeito entre a definição de um plano de ação, aquisição ou contratação e o cumprimento de uma ou mais metas de indicadores.

Não foram identificadas evidências de que haja uma prática de validação dos valores obtidos para os indicadores, sendo a informação prestada pelo responsável por levantar o valor considerado suficiente para homologar a medição.

Não ficou claro, em atividades e rotinas registradas nas atas de RAEs (iniciadas apenas em 2019), os ritos que tecnicamente estão denominados como acompanhamento da estratégia. Tal acompanhamento deve se dar na comparação entre expectativas dos gestores e

resultados apresentados, identificação de tendências nas medições dos indicadores, analisando históricos de medição e/ou projeção para o futuro, etc., adicionando-se a tomada de decisões de médio e longo prazo, relacionadas a investimentos, criação-extinção-reformulação de iniciativas, programas e projetos que viessem a reagir à discrepância entre as expectativas dos gestores e o cenário apresentado pelos números medidos em cada indicador.

Em resumo, identificou-se a deficiência no processo de avaliação da estratégia. Um processo de avaliação da estratégia deve contemplar no mínimo as etapas: 1) observar os resultados, identificando o que foi realizado e em que medida, e verificando a validade dos planos e valores definidos em relação à base de dados; 2) observar a implantação de projetos/iniciativas e processos (iniciativas estratégicas), analisando o que está acontecendo ou o que aconteceu nos esforços para o alcance do objetivo, e analisando se houve planejamento adequado; e 3) observar as relações causais, determinando se os resultados alcançados foram devido a intervenção realizada com as iniciativas, analisando a relação de causalidade entre a iniciativa e o impacto apresentado. As evidências recolhidas levam a concluir que a etapa 1) está solidamente cumprida, enquanto há limitações e lacunas no cumprimento das etapas 2) e 3).

OBJETOS

Plano Estratégico de TI do TRE/PB - PETIC 2016-2021, aprovado pela Resolução TRE/PB nº 13/2016.

CRITÉRIOS

Brasil. Ministério da Saúde. Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina. Modelo de Planejamento, Monitoramento e Avaliação / Ministério da Saúde. – 1. ed., rev. – Brasília: Ministério da Saúde, 2018. 60p. : il. – (Caderno de Atividade). Páginas 30 e 36. Disponível em: <<http://projetonems.paginas.ufsc.br/files/2018/08/CADERNO-DE-ATIVIDADES-OFICINAS.pdf>>. Acesso em: 19/09/2019.

EVIDÊNCIA

Reuniões de análise da Estratégia disponíveis em:<http://portal.tre-pb.gov.br/intranet/administracao/planejamento-estrategia-e-gestao/gestao-de-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/gestao-de-tic>

Ata 01 (0621797) , Ata 02 (0621798) , Ata 03 (0621799) Processos SEI 0008802-56.2019.6.15.8000;
Ficha de indicadores pp. 9-10 PETIC 2016-2021

CAUSA

- Planejamento Estratégico dissociado das necessidades e visão de futuro das partes interessadas internas (Especialmente a alta administração), constituindo um documento formal.

EFEITOS

- Ações, para o cumprimento das metas ligadas aos indicadores institucionais, adotadas, muitas vezes, por proatividade de determinados gestores;
- Ações dispersas para cumprimento das metas;
- Atuação da gestão ordinária ou normal, sem se voltar para o cumprimento das metas, para a estratégia (muitas vezes as ações são adotadas e, por coincidência, resultam na melhoria do indicador);
- Diminuição da importância da estratégia, já que o cumprimento das metas estratégicas ficam condicionadas a ações específicas de gestores proativos ou de ações ordinariamente adotadas, as quais por acaso resultam na melhoria do indicador (a estratégia deve ser construída com o que realmente é essencial e considerado importante por quem deve definir os caminhos do Tribunal);
- Desperdício de recursos humanos e materiais na geração de informação que não contribui para manutenção ou correção de rumos da administração (tomada de decisão).

MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DE AUDITORIA

Como pode-se observar no documento 0317086, são relacionados os projetos que irão contribuir para o alcance da metas, evidenciando a relação entre os indicadores e os planos de ação propostos. Além disso, os projetos elencados no PDTIC possuem alinhamento estratégico relacionado com o respectivo indicador (<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/plano-diretor-de-tic-2019-2020>).

Em relação ao acompanhamento da estratégia, as expectativas dos gestores é traduzida em termos de metas a serem perseguidas, uma vez que as metas são aprovadas pelos Comitês de Governança e de Gestão de TIC. Da mesma forma, o histórico das medições é observado no momento de elaboração das metas. Havendo discrepâncias entre os resultados obtidos e as metas estabelecidas, projetos e planos de ação são propostos, durante as reuniões de análise da estratégia, para melhorar o desempenho dos indicadores (0519978 e 0475313).

Por fim, as recomendações apontadas (A1R1 e A1R2) não implicam na criação de um processo de avaliação da estratégia, o que manteria a situação encontrada. Assim, caso ainda persista o achado, talvez fosse mais eficaz implementar um processo de avaliação da estratégia com os requisitos levantados na auditoria.

CONCLUSÃO DA EQUIPE

A documentação e evidências providas na manifestação da unidade auditada apontam relação entre indicadores e ações/projetos desenvolvidos na STIC. Entretanto, ao juízo desta equipe de auditoria, não há consumo, apropriação, por parte do Comitê de Governança de TIC desta relação, como mostram os registros das RAEs(0519978 e 0475313), em que os resultados das medições dos indicadores, as eventuais relações com projetos e as justificativas do não atingimento das metas traçadas são declaradas, apresentadas pela equipe da STIC e não há qualquer registro de encaminhamento, questionamento, redirecionamento, decisão proferida pelo CGTIC a respeito dos números apresentados, o que contraria as boas práticas da gestão estratégica que definem a atuação e protagonismo do CGTIC a própria razão de existir do Plano Estratégico de TICs e das consequentes Reuniões de Avaliação da Estratégia. Sintomaticamente, a dinâmica de apresentação de resultados (0520590) é feita de forma separada, de maneira que os indicadores são apresentados e em seguida, sem a devida correlação, seguem os Projetos, Ações e Execução orçamentária. Pelas razões expostas, ficam mantidas as recomendações.

RECOMENDAÇÃO

Idem A1R1 e A1R2

A3

DESCRIÇÃO DO ACHADO

Oportunidade de melhoria em relação ao Indicador Estratégico de TIC nº 6 - Processos e serviços de TIC abrangidos por avaliação de risco

SITUAÇÃO ENCONTRADA

Durante o trabalho de auditoria identificou-se oportunidade de melhoria em relação ao Indicador Estratégico de TIC nº 6 - Processos e serviços de TIC abrangidos por avaliação de risco, tendo em vista os seguintes aspectos:

<p>a) O indicador foi definido em um valor absoluto - tal informação dá menos significância e suporte a decisão que o valor relativo (recomendado, em forma de taxa, %, etc) já que não apresenta a noção real do significado do número apurado no contexto de todos os processos da gestão de TICs.</p> <p>b) O indicador não é precedido pela devida classificação de criticidade de processo - um alto número de processos abrangidos por avaliação de risco não significará necessariamente que os principais riscos da gestão de TICs estão devidamente avaliados, já que processos menos impactantes podem ter sido escolhidos. Ainda na deficiência, a intenção de mapear todos os processos para em seguida trabalhar os aspectos de risco se mostra contra produtor, em comparação à abordagem em que alguns processos sejam selecionados (pelo critério de criticidade) e sobre ele se cumpra todas as etapas da gestão de risco, incluindo o mapeamento, sendo mapeados, portanto, somente aqueles processos que se encontram sob esforço de implantação da gestão de riscos.</p> <p>c) Há um descompasso entre o objetivo e o indicador - O título e a descrição do objetivo fazem referência à gestão de risco, que envolve controle e acompanhamento. Controle e acompanhamento dos riscos são os principais benefícios da gestão de risco para os processos em que é aplicada, de maneira que restringir o iniciativa à apenas a etapa de avaliação consiste num esforço técnico, complexo e dispendioso sem tradução no valor, nos benefícios desejados pela gestão.</p> <p>d) O indicador parece se encontrar não priorizado - não foram identificadas ações contínuas, consistentes e planejadas que se traduzam em perseguição das metas estabelecidas.</p>
OBJETOS
Processo de mapeamento e gestão de riscos de TICs
CRITÉRIOS
Segepres/Seplan - Brasília, Maio, 2018, Manual de Gestão de Riscos Brasil do TCU. Disponível em: < https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/ >. Acesso em: 21/11/2019.
EVIDÊNCIA
Ata 01 (0621797) , Ata 02 (0621798) , Ata 03 (0621799) Processos SEI 0008802-56.2019.6.15.8000; Ficha de indicadores pp. 9-10 PETIC 2016-2021
CAUSA
- Planejamento Estratégico dissociado das necessidades e visão de futuro das partes interessadas internas (Especialmente a alta administração), constituindo um documento formal.
EFEITOS
- Risco de sobrecarga de trabalho e complexidade operacional na produção de documentos que não agregam valor.
MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DE AUDITORIA
<p>As situações encontradas "a" e "c" realmente são observadas e convém que sejam tratadas. Quanto ao item "b", a proposta do indicador era trabalhar todos os processos da TIC, porém uma priorização por criticidade pode ser uma boa forma de implementação.</p> <p>Quanto ao item "d", foram propostos projetos para alcance das metas estabelecidas (PDTIC 2016-2017 e PDTIC 2018-2019), mas que não lograram êxito em seus objetivos. Porém isso não se deve a um abandono do indicador, mas a priorização de outras iniciativas.</p> <p>Da mesma forma, as recomendações apontadas (A1R1 e A1R2) não implicam na resolução dos achados. Portanto, caso ainda persista o achado, talvez fosse mais eficaz alterar o indicador para que represente o percentual de processos críticos de TIC abrangidos por gestão de riscos.</p>
CONCLUSÃO DA EQUIPE
A equipe auditada esclarece, com base em evidências, a situação do indicador ao tempo em que faz pertinente ressalva à situação de "abandonado" do indicador. De fato, o termo "abandonado" pode dar espaço a interpretação de esquecido, quando a rigor, à compreensão desta equipe de auditoria, o indicador jamais esteve esquecido. A semântica preterida para o termo quando da descrição da situação encontrada se referia estritamente à falta de iniciativa/ação com intuito explícito, de relação causal para seu atingimento. As recomendações ficam mantidas, posto que um equilíbrio entre os recursos e tempo disponíveis para gestão, execução de ações e acompanhamento de indicadores e a capacidade das unidades de realizá-las é um instrumento fundamental para a aderência da STIC à real visão de futuro das partes interessadas (CGovTIC).
RECOMENDAÇÃO
Idem A1R1 e A1R2

A4
DESCRIÇÃO DO ACHADO
Oportunidade de melhoria em relação ao Indicador Estratégico de TIC nº 8 - Perdas Orçamentárias de TIC
SITUAÇÃO ENCONTRADA
<p>Durante a execução dos trabalhos de auditoria, identificou-se oportunidade de melhoria em relação ao Indicador Estratégico de TIC nº 8 - Perdas Orçamentárias de TIC.</p> <p>O referido indicador se configura em informação importante, preciosa, para suporte a decisão de gestores, entretanto em caráter operacional, como planos anuais da unidade. Há aparente desconexão com o objetivo estratégico em seu título e sua definição, de maneira que não está estipulada relação direta entre o atingimento das metas do indicador e atingimento do objetivo.</p> <p>Enquanto objetivo se refere a aperfeiçoamento da gestão, o indicador se restringe à execução, considerando portanto alto nível de execução sintoma claro de boa gestão orçamentária, o que pode, por exemplo, induzir a execução pouco criteriosa de recursos para atingimento de alto percentual.</p> <p>Vale ressaltar que a descrição do objetivo versa sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias e ao aprimoramento do processo eleitoral e da prestação de serviços de TIC"; - "estabelecer uma cultura de redução do desperdício de recursos públicos"; - "direcionamento dos gastos para atendimento das necessidades prioritárias e essenciais da Justiça Eleitoral". <p>Em nenhum dos itens acima o alto grau de execução orçamentária é sinônimo de atingimento dos intuítos traçados no objetivo.</p>
OBJETOS

Plano Estratégico de TI do TRE/PB - PETIC 2016-2021, aprovado pela Resolução TRE/PB nº 13/2016.
CRITÉRIOS
Abreu, Welles Matias de Gestão do Orçamento Público / Welles Matias de Abreu e Daniela Rode Guimarães. — Brasília: ENAP, 2014. 84 p. disponível em < http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2003/pdf/arq0085.pdf >, acessado em 14/11/2019.
EVIDÊNCIA
Ata 01 (0621797) , Ata 02 (0621798) , Ata 03 (0621799) Processos SEI 0008802-56.2019.6.15.8000; Ficha de indicadores pp. 9-10 PETIC 2016-2021
CAUSA
- Planejamento Estratégico dissociado das necessidades e visão de futuro das partes interessadas internas (Especialmente a alta administração), constituindo um documento formal.
EFEITOS
- Risco de aplicação menos qualificada dos recursos orçamentários; - Risco de aquisição ou contratação menos prioritárias, sob o impulso de atingimento de da meta do indicador.
MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DE AUDITORIA
<p>Quanto a situação encontrada, importante ressaltar que o indicador nº 8 deve ser analisado em conjunto com o nº 7, que trata da aderência da execução ao planejamento orçamentário de TIC, ambos relacionados ao objetivo estratégico de aperfeiçoamento da gestão orçamentária de TIC. Uma análise isolada do indicador nº 8 pode implicar em um resultado equivocado a respeito do desempenho orçamentário da instituição.</p> <p>Assim, apesar do indicador nº 8 se restringir à execução orçamentária, o nº 7 trata também de aspectos relacionados ao bom planejamento orçamentário.</p> <p>Como nos achados anteriores, as recomendações apontadas (A1R1 e A1R2) não implicam na resolução dos problemas encontrados nas situações encontradas. Portanto, caso persistam os achados, talvez fosse mais eficaz tornar clara a interdependência existente entre os indicadores 7 e 8, para que as análises de resultados observem conjuntamente os dois aspectos.</p>
CONCLUSÃO DA EQUIPE
A unidade auditada esclarece que realmente o indicador individualmente não expressa relação com o objetivo estratégico, que sua análise precisa ser combinada com o indicador 8. Na apresentação utilizada em uma das duas RAES realizadas, como na ata de tais reuniões, entretanto, não há evidências que os dois indicadores sejam submetidos de forma combinada para a análise. Ficam mantidas as recomendações sendo a revisão periódica da estratégica, recomendada em A1R2, a oportunidade de redesenha o indicador de maneira que expresse a desejada interdependência com o indicador 7.
RECOMENDAÇÃO
Idem A1R1 e A1R2

A5
DESCRIÇÃO DO ACHADO
Oportunidade de melhoria em relação ao Indicador Estratégico de TIC nº12 - Capacitação da equipe de TIC
SITUAÇÃO ENCONTRADA
<p>Identificou-se oportunidade de melhoria em relação ao Indicador Estratégico de TIC nº 12 - Capacitação da equipe de TIC, uma vez que embora expresse um valor relativo, uma razão entre o total de servidores da unidade os que passaram por capacitação, o indicador ainda mantém relativa desconexão com o objetivo a que está associado. O objetivo estratégico de TIC nº 8 - Valorização dos profissionais de TIC - consiste, de acordo com sua definição, em um capítulo de gestão de pessoas na estratégia de TIC. A forma de cálculo do indicador deixa algumas lacunas que podem redundar em atingimento e até superação de metas sem o impacto correspondente no cumprimento do objetivo, conforme demonstrado nas hipóteses a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um mesmo sub-conjunto de servidores ficam fora das ações de capacitação ano após ano - Mesmo sendo pequeno o sub-conjunto, o que elevaria sobremaneira o valor obtido no cálculo do indicador, significaria claro afastamento dos intuitos de boa "gestão dos comportamentos internos" e "potencialização do capital humano"; - Diferença qualitativa e quantitativa entre as capacitações feitas - um grupo de servidores podem ser repetidamente capacitados em competências complexas, com alto investimento, fora do estado, propiciando grande destaque nas funções exercidas na unidade, enquanto outros se restringem a capacitações mais breves, em temas menos relevantes e/ou regime de EAD. Novamente o alto valor no indicador não espelhariam atingimento do objetivo; <p>Além da desconexão com o objetivo, os cenários acima deporiam contra o próprio "espírito" do indicador, o atributo que busca medir, que é a cobertura das ações de capacitação, o quanto os servidores se sentem prestigiados por tais ações.</p>
OBJETOS
Plano Estratégico de TI do TRE/PB - PETIC 2016-2021, aprovado pela Resolução TRE/PB nº 13/2016.
CRITÉRIOS
Marques, Fernanda Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências / Fernanda Marques -- Brasília: DDG/ENAP, 2015. 105 p. Disponível para acesso em
EVIDÊNCIA
Ata 01 (0621797) , Ata 02 (0621798) , Ata 03 (0621799) Processos SEI 0008802-56.2019.6.15.8000; Ficha de indicadores pp. 9-10 PETIC 2016-2021
CAUSA
- Planejamento Estratégico dissociado das necessidades e visão de futuro das partes interessadas internas (Especialmente a alta administração), constituindo um documento formal.
EFEITOS
- Risco de utilização pouco eficiente ou otimizada dos recursos de capacitação;

<ul style="list-style-type: none"> - Risco de insatisfação e desmotivação de membros da equipe por disparidade de acesso às ações de capacitação; - Risco de construção de equipe com disparidades vultosas em competências acumuladas;
<p>MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DE AUDITORIA</p> <p>Quanto à situação encontrada, as hipóteses apresentadas pelo relatório podem se concretizar.</p> <p>No entanto, é importante ressaltar que as ações de capacitação surgem de necessidades identificadas a partir de lacunas que não estão uniformemente distribuídas na equipe de TIC. A depender da lotação do servidor, suas necessidades de capacitação podem variar consideravelmente. Por outro lado, a escolha das capacitações leva em consideração as prioridades da área de TIC, observados, entre outros, os projetos a serem executados no exercício.</p> <p>Portanto, a sugestão para superar a situação encontrada é eliminar o indicador em tela, especialmente quando se observa que o indicador nº 11 - Índice de satisfação do Clima Organizacional de TIC - já contempla muitos dos aspectos relacionados ao objetivo estratégico de "Valorização dos profissionais de TIC".</p>
<p>CONCLUSÃO DA EQUIPE</p> <p>A equipe de auditoria acolhe as ponderações apresentadas pela equipa auditada, ao tempo que mantém as recomendações, já que a periódica revisão da visão de futuro, objeto da recomendação A1R2, consiste em instrumento e oportunidade razoáveis para encaminhamento sugerido.</p>
<p>RECOMENDAÇÃO</p> <p>Idem A1R1 e A1R2</p>

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 ou boas práticas de gestão.

Não obstante, o objetivo maior do trabalho não consistiu em levantar achados, mas procurar corrigir eventuais desvios ou aperfeiçoar a gestão 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 indica que, conforme parâmetros avaliados, o processo encontra-se consolidado, necessitando apenas de aperfeiçoamento.

Quanto às questões de auditoria delineadas **visando** atingir o **objetivo da auditoria, pode-se concluir que:**

1ª questão: O indicador representa a situação que se pretende medir?

De maneira geral, os procedimentos de auditoria concluíram que a **resposta a esta questão é em parte positiva**, haja vista que ocorreram casos em que indicadores não possuíam capacidade de medir o objetivo proposto, conforme **Achados M1A3, M2A3 e M2A4.**

2ª questão: A meta está subdimensionada ou superdimensionada?

Não foi possível avaliar, tendo em vista que a própria formação das metas para alguns indicadores possui problemas, conforme definido no **Achado M1A6.**

3ª questão: O indicador é utilizado para tomada de decisão da Alta Administração?

De maneira geral, os procedimentos de auditoria concluíram que a **resposta a esta questão é negativa**, posto que não foi identificadas, em Reuniões de Análise da Estratégia, ações voltadas para o cumprimento das metas constantes do planejamento, conforme **Achado M1A2.**

4ª questão: Os benefícios alcançados com o indicador justificam o esforço para a medição?

De maneira geral, os procedimentos de auditoria concluíram que a **resposta a esta questão é negativa**, pois apenas um indicador avaliado possuiu relação custo benefício adequada, conforme **Achado M1A7.**

5ª questão: O indicador está alinhado ao objetivo estratégico?

De maneira geral, os procedimentos de auditoria concluíram que a **resposta a esta questão é em parte positiva**, haja vista que ocorreram casos em que indicadores não possuíam capacidade de medir o objetivo proposto, conforme **Achados M2A3 e M2A4.**

6ª questão: O indicador possui forma relativa (taxa, índice ou coeficiente)?

De maneira geral, os procedimentos de auditoria concluíram que a **resposta a esta questão é em parte positiva**, já que alguns indicadores são apresentados em números absolutos, conforme **Achados M1A3 e M2A3.**

7ª questão: A métrica fixada é adequada para avaliar o resultado pretendido?

De maneira geral, os procedimentos de auditoria concluíram que a **resposta a esta questão é em parte positiva**, tendo em vista que Indicadores como: 4 - Número de ações socioeducativas e 17 - Índice de execução do Plano Anual de Capacitação, constantes do PEI; e 6 - Processos e serviços de TIC abrangidos por avaliação de risco, 8 - Perdas Orçamentárias de TIC e 12 - Capacitação da equipe de TIC, constantes do PETIC, não medem as situação que se pretende medir, conforme **Achados M1A3, M1A4, M2A3, M2A4 e M2A5.**

8ª questão: Foram previstos o dono do indicador e o responsável pela sua medição?

De maneira geral, os procedimentos de auditoria concluíram que a **resposta a esta questão é negativa**, posto que na sua maioria os responsáveis pela medição são confundidos com o dono do indicador, porém, este não tem condições de atuar para que o

indicador possa caminhar para atingir as metas traçadas, como é o caso do indicador 7 - Índice de cumprimento das recomendações expedidas pela Coordenadoria de Auditoria, conforme **Achados M1A1 e M2A2**.

9ª questão: Consta a fonte de dados para a obtenção do indicador?

De maneira geral, os procedimentos de auditoria concluíram que a **resposta a esta questão é positiva**. Todos os indicadores possuem fonte de dados.

10ª questão: Foi prevista a periodicidade da medição do indicador e essa é adequada?

De maneira geral, os procedimentos de auditoria concluíram que a **resposta a esta questão é em parte positiva**, haja vista não ter sido possível aferir a adequação da medição por não terem sido identificado os donos dos indicadores, constam apenas os responsáveis pela medição, conforme **Achados M1A1 e M2A2**.

11ª questão: O indicador é divulgado para as partes interessadas?

De maneira geral, os procedimentos de auditoria concluíram que a **resposta a esta questão é positiva**. Todos os indicadores são divulgados as partes interessadas internas.

12ª questão: O indicador é mensurado na periodicidade prevista?

De maneira geral, os procedimentos de auditoria concluíram que a **resposta a esta questão é em parte positiva**, haja vista que alguns indicadores do PEI não foram apurados e/ou foram apurados em período diverso do constante de suas fichas técnicas, conforme **Achado M1A2**.

13ª questão: Os dados que compõem o indicador são confiáveis quanto à origem e são validados?

De maneira geral, os procedimentos de auditoria concluíram que a **resposta a esta questão é negativa**, posto que na sua maioria os dados são produzidos pelo próprio responsável pela medição ou são colhidos sem passar por nenhum processo que garanta a sua fidedignidade, conforme **Achado M1A5**.

14ª questão: O indicador possui plano de ação/projeto a ele associado para alcance da meta?

De maneira geral, os procedimentos de auditoria concluíram que a **resposta a esta questão é negativa**, tendo em vista a não identificação de projetos/planos de ação vinculados aos indicadores, conforme delimitado no **Achado M1A2**.

15ª questão: Caso positiva a resposta a 14ª questão de auditoria, existe a necessidade de previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto associado ao alcance da meta?

Prejudicada, devido à resposta da 14ª questão.

16ª questão: Caso positiva a resposta a 14ª questão de auditoria, há previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto?

Prejudicada, devido à resposta da 14ª questão.

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 dos achados identificados e relatados 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/ou o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e controles internos.

Ademais, é oportuno ressaltar que embora existam oportunidades de melhoria a serem implementadas por meio do cumprimento das recomendações descritas no presente trabalho, deve-se reconhecer o esforço e o avanço que a Administração deste Regional vem impulsionando com a aprovação de normativos que estruturaram o funcionamento da governança, bem como a realização de reuniões periódicas na busca do aprimoramento da gestão. Nesse sentido, é importante contextualizar o avanço significativo do TRE-PB, sobretudo quando comparado a outros Regionais. No entanto, é oportuno aproveitar este ambiente interno favorável para seguir avançando na qualidade da governança e da gestão, especialmente, a estratégica.

Assim, compreende-se que o atendimento às recomendações expostas abaixo propiciará uma melhoria da governança e gestão do Tribunal, alinhando a visão futuro constantes do planejamento formal, a visão de futuro das partes interessadas internas, especialmente, a alta administração.

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 ao Conselho de Governança, com o apoio técnico da ASPLAN, que torne o Planejamento Estratégico do Tribunal aderente a real visão de futuro das partes interessadas internas, especialmente, a alta administração como Presidência, Corregedoria, Ouvidoria, Escola Judiciária, Diretoria Geral e Secretarias. Deve-se avaliar em que esses atores querem melhorar o Tribunal, levando-se em consideração o cenário atual, e, de forma realista (considerando quantidade e qualidade), traçar objetivos que, de fato, esses atores entendam como necessários e razoáveis de serem atingidos, respeitando as limitações de recursos humanos, materiais e financeiros. Esses objetivos devem ser delimitados por atributos (o que se quer perseguir em relação ao objetivo), que serão medidos de tempos em tempos, demonstrando o quanto o Tribunal está melhorando de um período para o outro. As interações com as partes interessadas devem ocorrer por meio oficinas, nas reuniões do Conselho e Comitês de Governança, cujas respectivas composições envolvem a maioria da alta administração e nas quais, sempre que necessário, sejam tomadas e/ou acompanhadas decisões, consistindo em explícita correção de rumos, reforço, criação e/ou reestruturação de iniciativas diretamente relacionadas ao atingimento de metas de indicadores e, por conseguinte, dos objetivos estabelecidos. Em tudo deve-se ter em mente constantemente a relação custo versus benefícios.

5.2 - M1A1R2 - Recomendar ao Conselho de Governança, com o apoio técnico da ASPLAN, que, havendo mudança na composição da alta administração, verifique se a visão de futuro dessas partes interessadas permanece coerente com a visão de futuro constante do Planejamento Estratégia formal, anteriormente aprovado, obtendo sua total adesão ou parametrizando novos rumos possíveis, definindo os responsáveis, denominado de "dono" do indicador, a quem será designada a missão de avaliar os indicadores e decidir que rumo tomar a partir dos resultados apurados. Também deve manter a identificação dos responsáveis pelas medições, estes, por sua vez, devem demonstrar a confiabilidade dos dados utilizados para medição, por meio de validação (revisão por terceiro, sistema oficial homologado, dentre outros meios), quando não for possível, fazer a indicação das fontes por meio de links (recurso informatizado disponível no SEI).

5.3 - M2A1R1 - Recomendar ao Comitê de Governança de TICs, assessorado pelo NAG/STIC, que torne o Planejamento Estratégico TIC aderente a real visão de futuro das partes interessadas internas, especialmente, a alta administração como Presidência, Corregedoria, Ouvidoria, Escola Judiciária, Diretoria Geral e Secretarias. Deve-se avaliar em que esses atores querem melhorar o Tribunal, levando-se em consideração o cenário atual, e, de forma realista (considerando quantidade e qualidade), traçar objetivos que, de fato, esses atores entendam como necessários e razoáveis de serem atingidos, respeitando as limitações de recursos humanos, materiais e financeiros. Esses objetivos devem ser delimitados por atributos (o que se quer perseguir em relação ao objetivo), que serão medidos de tempos em tempos, demonstrando o quanto o Tribunal está melhorando de um período para o outro. As interações com as partes interessadas devem ocorrer por meio oficinas, nas reuniões do Conselho e Comitês de Governança, cujas respectivas composições envolvem a maioria da alta administração e nas quais, sempre que necessário, sejam tomadas e/ou acompanhadas decisões, assistindo em explícita correção de rumos, reforço, criação e/ou reestruturação de iniciativas diretamente relacionadas ao atingimento de metas de indicadores e, por conseguinte, dos objetivos estabelecidos. Em tudo deve-se ter em mente constantemente a relação custo versus benefícios.

5.4 - M2A1R2 - Recomendar ao Comitê de Governança de TICs, assessorado pelo NAG/STIC, que, havendo mudança na composição da alta administração, verifique se a visão de futuro dessas partes interessadas permanece coerente com a visão de futuro constante do Planejamento Estratégia formal, anteriormente aprovado, obtendo sua total adesão ou parametrizando novos rumos possíveis, definindo os responsáveis, denominado de "dono" do indicador, a quem será designada a missão de avaliar os indicadores e decidir que rumo tomar a partir dos resultados apurados. Também deve manter a identificação dos responsáveis pelas medições, estes, por sua vez, devem demonstrar a confiabilidade dos dados utilizados para medição, por meio de validação (revisão por terceiro, sistema oficial homologado, dentre outros meios), quando não for possível, fazer a indicação das fontes por meio de links (recurso informatizado disponível no SEI).

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, é recomendado o encaminhamento de cópia do 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, **inclusive dando encaminhamento das recomendações direcionadas aos Conselho e Comitês**, criar processos SEI relacionados ao do relatório final para tratamento de cada recomendação, acompanhar 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 STIC (Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação) para ter conhecimento global da auditoria e dar cumprimento às deliberações da Presidência;

6.4 - à 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 desta COAUDI 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.

Isso posto, submete-se o presente Relatório Final de Auditoria à apreciação, com as conclusões e recomendações aqui descritas, ao tempo em que lembra-se 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
COORDENADOR DE AUDITORIA INTERNA



Documento assinado eletronicamente por COSMO ALVES DA SILVA em 19/12/2019, às 17:46, 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&cv=0630133&crc=2CAE5A9A, informando, caso não preenchido, o código verificador **0630133** e o código CRC **2CAE5A9A**.

