



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA
Avenida Princesa Isabel, 201 - Bairro Centro - CEP 58020-911 - João Pessoa - PB

Relatório

RELATÓRIO FINAL DE CONSULTORIA

CONSULTORIA ORIENTADORA NOS PROJETOS DO PROGRAMA DAS ELEIÇÕES 2020

- **TIPO DE TRABALHO:** CONSULTORIA.
- **TIPO DE EXECUÇÃO:** DIRETA.
- **EXERCÍCIO:** 2020.
- **CONSULTORIA COORDENADA PELO CNJ:** NÃO.
- **CONSULTORIA INTEGRADA COM TSE:** NÃO.
- **ATO DE DESIGNAÇÃO:** Despacho COAUDI 0740479, constante no Processo SEI n. 0007727-45.2020.6.15.8000).
- **VINCULAÇÃO DO TRABALHO COM OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Fortalecimento da Segurança e da Transparência dos Processos Institucionais.
- **ESCOPO:** Projeto Dia E e Projeto Infraestrutura de TICS nas Eleições 2020;
- **COMPOSIÇÃO DA EQUIPE:**
 - JOSÉ AUGUSTO DE OLIVEIRA NETO
- **SUPERVISÃO DOS TRABALHOS:**
 - EDME DE FREITAS LIMA

1. APRESENTAÇÃO

Apresenta-se a seguir o resultado dos trabalhos desenvolvidos pela Seção de Auditoria Área de Tecnologia da Informação (SAUT) no contexto da da **CONSULTORIA ORIENTADORA NOS PROJETOS DO**

PROGRAMA DAS ELEIÇÕES 2020. A referida consultoria passou a compor o Planejamento Anual de Atividades para o exercício 2020 da Coordenadoria de Auditoria Interna, em face as modificações impostas pela pandemia de Covid-19, modificação esta formalizada nos autos do processo SEI 0006436-10.2020.6.15.8000

Os trabalhos apresentados neste documento seguiram as regras contidas na Resolução TRE/PB nº 26/2018, que trata do Estatuto da Unidade de Auditoria Interna do TRE/PB, e *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna do The IIA (The Institute of Internal Auditors)*, disponíveis no sítio do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA - Brasil): <https://iiabrasil.org.br/ippf/introducao-as-normas>. É também do sítio do IAA-Brasil que se extrai a conotação espessa da atividade de consultoria como parte efetiva do mister da unidade auditoria.

"A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, criada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a atingir seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança" (grifo do subscritor).

Quanto à estrutura deste documento, e como até então não há no âmbito da COAUDI um padrão de relatório para atividades de consultoria, optou-se neste trabalho por adaptar a estrutura já adotada para as auditorias, haja vista já ser conhecida de várias unidades do Tribunal. Portanto, e pela consistência e encadeamento coerente com que as informações e orientações resultantes são apresentadas. Dessa forma, este relatório é dividido em 6 (seis) partes: Apresentação; Objetivo, escopo, critério da consultoria, metodologia e desenvolvimento dos trabalhos; constatações; conclusão; sugestão de melhoria/orientação; e proposta de encaminhamento.

No próximo tópico **2** retrata-se o objetivo, escopo, critério da consultoria, metodologia e desenvolvimento dos trabalhos, no qual também são apresentados os procedimentos que foram adotados, as técnicas utilizadas para responder as questões de consultoria, bem como descreve-se a metodologia utilizada e limitações, se existirem. De forma sintética, esta parte detalha o *modus operandi* da consultoria. No próximo tópico **3** são descritas as constatações que foram consideradas material e/ou formalmente relevantes para registro. O tópico **4** apresenta a conclusão e faz uma síntese dos fatos apurados, sem longas descrições. As sugestões de melhoria/orientações são apresentadas no tópico **5**. Por fim, o tópico **6** apresenta a proposta de encaminhamento traz as possíveis unidades que deverão receber cópia deste relatório com vistas à implantação das sugestões de melhoria dos processos de trabalho.

2. OBJETIVO, ESCOPO, CRITÉRIO DA CONSULTORIA E METODOLOGIA e DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS.

2.1 Objetivo

A Consultoria, segundo o Estatuto da COAUDI, pode ser realizada por iniciativa da própria COAUDI ou por solicitação exclusiva do(a) Presidente do Tribunal (art. 4º, §1º). Neste caso, a iniciativa do trabalho partiu da COAUDI e foi devidamente aprovada pelo Exmo. Presidente (0740557). Relevante registrar que a COAUDI informou a d. Presidência que essas Consultorias consistiriam "em uma atuação concomitante da auditoria interna, junto aos gestores, acompanhando a execução dos Projetos Eleições 2020 (do Programa Eleições/2020), sem interferir nas tomadas de decisões dos gestores (diante da proibição de co-gestão, inerente a função de auditoria)".

Nesse sentido, foi proposto e aprovado o objetivo geral do Trabalho, qual seja:

"promover Consultorias orientadoras com expedição de notas de orientações e alertas aos gestores visando prevenir e mitigar eventos que possam prejudicar os objetivos dos Projetos Eleições 2020 (do Programa Eleições 2020), auxiliando na gestão de riscos e controles desses Projetos".

2.2 Escopo

Definido o objetivo do trabalho, foi proposto e aprovado o seguinte escopo:

"Acompanhar o Projeto Dia E nas Eleições 2020, em especial o plano de riscos, com atenção aos projetos Projeto Dia E e Infraestrutura de TICs, avaliando a eficácia dos controles respectivos, com o objetivo de prevenir e mitigar os riscos desses projetos e atividades".

2.3 Critério de Consultoria

Neste trabalho foram utilizados como critérios de consultoria, basicamente, as seguintes normas, documentos e acórdãos:

- a) Resolução TRE/PB nº 10/2017: “Art. 18. O Planejamento Integrado de Eleições consiste no plano de trabalho que consolida as atividades necessárias e suficientes para realizar pleitos eleitorais com legitimidade, segurança, economicidade e transparência” e “Art. 21, IV. O Planejamento Integrado de Eleições será aprovado pelo Conselho de Governança, mediante ato de homologação, até o último dia útil do mês de novembro do ano anterior à realização das eleições.”;
- b) Resolução TRE/PB nº 11/2017 (Política de gestão de riscos do TRE/PB), [Política de gestão de riscos TRE-PB](#);
- c) Manual de Gestão de Riscos do TRE-PB, [Manual de gestão de riscos TRE-PB](#);
- d) Manual da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do ASPLAN/TRE-PB;
- e) Acórdão nº 358/2017 – TCU – Plenário.
- f) ABNT NBR ISO 312.000:2009, [ABNT NBR ISO 312.000: 2009 - RISCOS](#);
- g) Boas práticas administrativas (eficiência e tempestividade da execução de entregas dos projetos);
- h) Acórdão TCU nº 588/2018 – Plenário, [Acórdão TCU nº 588/2018 - Plenário](#);
- i) Princípio Fundamental para a prática da auditoria interna indicado pelo The IIA (*The Institute of Internal Auditors*): promover a melhoria organizacional;
- j) Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna do The IIA (*The Institute of Internal Auditors*), disponíveis no sítio do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA - Brasil): <https://iiabrasil.org.br//ippf/introducao-as-normas>, adotadas como critério para o andamento dos trabalhos;
- l) Resolução TRE/PB n. 26/2018 (Estatuto da unidade de Auditoria Interna);
- m) Resolução TRE/PB nº 14/2019 (Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal).

2.4 Metodologia e Desenvolvimento dos Trabalhos

Para melhor desenvolvimento dos temas definidos para serem auditados ou objeto de consultorias, todas os trabalhos realizados pelas Seções que integram a Coordenadoria de Auditoria Interna são compostos de quatro fases: Planejamento, Execução, Relatório e Monitoramento (no caso das consultorias, só existem as quatro etapas de acordo com o tipo de consultoria já que, por exemplo, uma consultoria de treinamento não

possui a etapa de monitoramento, e o relatório é simplificado 0548544). Isto posto, os passos que compõem a metodologia de trabalho foram assim cumpridos:

Planejamento - Definição de método de acompanhamento dos projetos e forma sistematizada para registro das observações feitas. A definição se encontra registrada através das atas de reunião entre membros da COAUDI, disponível em 0707287, 0723515, 0725014, 0727031, 0732473 e 0738465. Foi parte do planejamento definir através de critério de criticidade quais projetos mereceriam observação da consultoria (0006570-37.2020.6.15.8000), sendo resultado os projetos **1- PJ - Dia E**; **2 - PJ - Atos Preparatórios**; **3 - PAE - Eleições nas Zonas Eleitorais**; **4 - PJ - Aquisições**; **5 - PJ - Pessoas**; **6 - PJ - Infraestrutura de TIC**.

Ainda nas mencionadas reuniões *on line*, foi aprovada planilha de acompanhamento dos projetos definidos no escopo e aprovado o modelo de notas de orientação. Além disso, fez-se um estudo sintético das normas gerais (pertinentes a matéria) descritas no critério de consultoria deste relatório.

Assim sendo, elaborou-se as questões de consultoria visando o delineamento e sistematização das tarefas e, por fim, o atingimento dos objetivos da consultoria, conforme se observa abaixo:

1ª QUESTÃO: O suporte provido por ferramenta tecnológica dedicada à gestão de projetos e programas resultou em benefícios perceptíveis e esperados no aprimoramento da gestão dos projetos constantes no Programa Eleições 2020?

2ª QUESTÃO: O processo de gestão de riscos dos projetos foi executado conforme as boas práticas e os normativos oficialmente definidos no âmbito do TRE-PB?

Durante a execução, para a análise dos Projetos, foi adotado o procedimento/técnica de análise documental, visando o entendimento de algumas questões. Além disso, com o intuito de confirmar algumas informações relacionadas à execução e acompanhamento dos Projetos do Programa das Eleições, foi realizada reunião com a Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão (0855069), visando, também, atender o Despacho DG 0826187. A reunião foi realizada no dia 10/09/2020, das 15:40 às 17:10 horas, de forma *on line*.

No curso da execução da Consultoria, e **com o intuito de ter uma atuação de facilitação do trabalho dos clientes**, uma das vertentes reconhecidas para a Consultoria, foram produzidas as seguintes notas de orientação:

Número da nota de orientação/assunto da nota	Processo
Nota n. 1. Assunto: Acesso ao software Project Builder	0007827-97.2020.6.15.8000
Nota n. 2. Assunto: Alimentação do software Project Builder	0010285-87.2020.6.15.8000
Nota n. 3. Assunto: Práticas de Gestão de Riscos	0016234-92.2020.6.15.8000

A equipe de consultoria, ainda na busca de informações para desenvolver o trabalho, realizou o acompanhamento dos Projetos definidos no escopo, via sistema Project Builder, mediante o registro na planilha elaborada pela SEAUT e aprovada pela COAUDI. Também foram acompanhados os seguintes processos SEI 0006595-84.2019.6.15.8000, 0006940-50.2019.6.15.8000, 0006165-35.2019.6.15.8000, além do processo 0007285-21.2016.6.15.8000 em que estão registradas atas referentes às reuniões do Conselho de Governança em que se deu o monitoramento do referido Programa.

As constatações verificadas durante a consultoria, após as análises documentais, foram registradas nas Notas de Orientação e estão condensadas no tópico 3 deste relatório (abaixo). Essas constatações foram discutidas entre a equipe e o Coordenador da COAUDI, supervisor dos trabalhos, que revisou o texto e propôs sugestões.

A Nota 1 foi encaminhadas aos gestores/gerentes responsáveis pela atividade respectiva e, sempre também, à Diretoria Geral, enquanto as notas 2 e 3 foram mantida sob registro da SEAUT, uma vez que notas com observações coincidentes sobre o Programa Eleições 2020 já se encontravam tramitando, emanadas da SEAUD, unidade também vinculada a COAUD.

Por fim, ressalta-se que a equipe em todas as fases da consultoria contou com a orientação, acompanhamento, revisão e supervisão do Coordenador de Auditoria Interna.

3. CONSTATAÇÕES DA CONSULTORIA

Ao promover avaliações (auditorias) as unidades pertencentes à COAUDI quando identificam fatos significativos, os relacionam no que se denominada de "achados de auditoria". 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. Apenas são registrados os achados considerados material e/ou formalmente relevantes.

Neste trabalho de consultoria, optou-se por adaptar a estrutura utilizada nos achados de auditoria para transformá-la em "Constatações de Consultorias". Essa decisão decorre do fato, já mencionado, de que o trabalho não consistiu em uma avaliação nos moldes promovidos durante uma auditoria. Portanto, neste tópico, serão apresentadas as constatações identificadas durante o trabalho, as quais esta unidade entende que são relevantes de serem apresentadas, visando a melhoria da execução dos próximos Programas das Eleições.

Neste particular, ressalta-se que as constatações visam única e exclusivamente oportunizar aprimoramento nos processos e práticas de gestão, assim como a consequente geração dos benefícios esperados por tais práticas, aliada à redução do volume de trabalho de gestores dedicadas à executá-las.

Segue abaixo, portanto, a estrutura das constatações utilizadas neste documento:

A CONSTATAÇÃO DE CONSULTORIA É COMPOSTA DE:

DESCRIÇÃO DA CONSTATAÇÃO: Manchete ou título da constatação.

CONSTATAÇÃO: Situação existente, identificada, inclusive com o período de ocorrência, e documentada durante fase de execução da consultoria.

OBJETOS: Indicar o documento, o projeto, o programa, o processo, ou o sistema no qual foi constatada a situação.

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

EVIDÊNCIA: Onde a situação foi encontrada.

CAUSA: O que motivou ou possivelmente motivou a constatação registrada.

EFEITO: Consequências ou possíveis consequências da situação.

SUGESTÃO DE MELHORIA/ORIENTAÇÃO: Propostas da equipe de Consultoria.

CONSTATAÇÃO 1 - C1

DESCRIÇÃO DA CONSTATAÇÃO

Oportunidade de melhoria em relação ao suporte de ferramenta de TICs provido aos processos de gestão do Programa Eleições e seus projetos.

CONSTATAÇÃO

Foi identificada durante a consultoria a oportunidade de melhoria em relação a utilização mais efetiva, como ferramenta de controle, antecipação de problemas e suporte a decisão da ferramenta Project Builder (processo SEI da contratação: 0001313-65.2019.6.15.8000) no processo de planejamento e execução dos projetos que compõem o Programa Eleições.

Pôde-se observar nos na ferramenta devidos registros que mostram explorar parte de suas funcionalidades e potencialidades para se estruturar o programa, definir projetos e sub projetos, correlacionar sub projetos a projetos, definir o escopo expresso em entregas e expressar o planejamento em termos de prazo estimado para construção das entregas/execução das atividades, de maneira que no ciclo de vida de um projeto as fases de Iniciação e Planejamento exibem evidências de terem sido executadas em acordo com as melhores prática e com amplo suporte provido pela ferramenta Project Builder.

Por outro lado, na fase seguinte do ciclo, denominada de Execução-Monitoramento e Controle, que corresponde ao escopo desta Consultoria, evidências denotam que ressalvas e discrepâncias importantes àquilo preconizado em *frameworks* padrão internacional e boas práticas de Gestão de Projetos e Programas. As mais relevantes e recorrente entre elas são enumeradas a seguir:

1. Reduzido acesso à ferramenta por parte de gerentes e envolvidos na execução dos projetos. No período em que foi registrada instabilidade na ferramenta Project Bulder, de um total de 93 Atividades, Entregas e Projetos em andamento - (0007827-97.2020.6.15.8000) , somente dois registros de chamado relatando a referida instabilidade foram feitos(chamado OCOMON 128457), sendo um deles originado na ASPLAN-NGP, o que aponta para a conclusão de que as práticas de monitoramento e controle durante a execução dos projetos e/ou o uso da ferramenta Project Bulder como suporte para automação se encontram longe do patamar desejado de institucionalização para a combinação prática-ferramenta tecnológica, a exemplo de outros casos de sucesso na gestão como a comunicação usando a ferramenta Zimbra como suporte, ou a tramitação de processos administrativos com o suporte da ferramentas SEI.
2. Atraso na execução de atividades e construção de entregas; (Processo SEI0016234-92.2020.6.15.8000, documentos 0920092 e 0920376)
3. Ausência de qualquer registro no andamento de atividades; (Processo 0010285-87.2020.6.15.8000, documento 0836336, processo 0016234-92.2020.6.15.8000, documentos 0920092 e 0920376)
4. Andamento de atividades registrados somente após a execução completa, sendo feito somente um registro de andamento, apontando 100% da execução; (Processo 0010285-87.2020.6.15.8000, documento 0836336, processo 0016234-92.2020.6.15.8000, documentos 0920092 e 0920376)
5. Discrepância entre o registro referente à atividade/entrega e a real situação de execução Processo 0007285-21.2016.6.15.8000, documento 0907824;
6. Ausência de medidas de controle, decisões táticas e operacionais, desencadeadas a partir das informações providas pelos registros na ferramenta Project Builder. (Processo 0007285-21.2016.6.15.8000);
7. Ausência das práticas de monitoramento e reação a riscos. (A Constatação 2 aprofunda e versa especificamente sobre este tópico).

Foi identificada ainda riquíssimo acervo de registros relativos aos projetos, através da prática de associar a cada projeto ou sub projeto do Programa Eleições 2020um processo SEI, no qual ficam registrados documentos, artefatos, planilhas, atas de reuniões, ideais e soluções adotadas.

OBJETOS

- Sistema Project Builder;

-Processos SEI

- 0007285-21.2016.6.15.8000(Projeto Apoio Logístico), documento 0600003
- 0006165-35.2019.6.15.8000 (Projeto Suporte TIC), documentos 0598666, 0599110, 0607984, 0611383
- 0007285-21.2016.6.15.8000 (Atas do Conselho de Governança);
- 0006940-50.2019.6.15.8000 (Projeto Infraestrutura de TIC);
- 0006611-38.2019.6.15.8000 (Projeto Dia-E);
- 0006165-35.2019.6.15.8000 (Sub Projeto Suporte TIC);
- 0006595-84.2019.6.15.8000(Projeto Apoio Logístico);

CRITÉRIO

- Resolução TRE/PB n. 10/2017, que trata da estrutura de governança da Tribunal;

- Manual da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do ASPLAN/TRE-PB;

- Boas práticas de gestão de Projetos PMBoK - Processos da fase Monitoramento e Controle do ciclo de vida do projeto;

- Princípio Fundamental para a prática da auditoria interna indicado pelo The IIA (*The Institute of Internal Auditors*): promover a melhoria organizacional.

EVIDÊNCIA

1. Anexo 1 - 0926449;
2. Processo SEI 0007827-97.2020.6.15.8000
3. Chamado OCOMON 0128457;
4. Processo SEI 0016234-92.2020.6.15.8000, documentos 0920092e 0920376;
5. Processo 0010285-87.2020.6.15.8000, documento 0836336;
6. processo 0016234-92.2020.6.15.8000, documentos 0920092e 0920376
7. Processo 0007285-21.2016.6.15.8000, documento 0907824.

CAUSA

- Baixo nível de maturidade e falta de cultura organizacional solidamente estabelecida nas práticas de Gestão de Projetos e Programas;

- Falta do tempo adequado para incorporação das práticas de gestão de projetos e uso da ferramenta Project Builder até a aplicação no Programa Eleições 2020;

-Implantação da ferramenta Project Builder após a execução das atividade referente às fases de Iniciação e Planejamento dos projetos que compõem o Programa Eleições 2020;

- Execução e acompanhamento de atividades alheios aos registros de Entregas e Atividades na ferramenta Project Builder;;
- Ausência de tomadas de decisões e/ou desencadeamento de ações de controle, tanto de gerentes de projetos quanto do Conselho de Governança, orientadas pela apresentação ou compilação de informações fornecidas pela ferramenta Project Builder;

EFEITO

- Investimento orçamentário, de tempo e esforço na aquisição, treinamento e implantação da ferramenta Project Builder sem produção do benefício esperado;
- Sobrecarga de trabalho sobre gestores funcionais designados com gestores de projeto, assim com da Assessoria de Planejamento, no cadastro, registro de projetos, suprojetos, entregas, atividades, elaboração de relatórios sem geração de benefício em total potencial das boas práticas de Gestão de Projetos para gestores de projetos e Conselho de Governança.

SUGESTÃO DE MELHORIA/ORIENTAÇÃO

Sugerir/orientar à ASPLAN que prospecte a maior compatibilidade entre práticas ágeis para Gestão de Projetos e o nível de maturidade e cultura organização do TRE-PB, com vistas a incorporá-las tanto na gestão do Programa Eleições como os demais projetos institucionais e setoriais do órgão.

- Maior nível de aderência às práticas preconizadas nos normativos internos que versam sobre o tema Gestão de Projetos e Programas;
- Melhor percepção de benefício por parte de gestores de projetos e do Conselho de Governança em relação às metodologias e processos aplicados a Gestão de Projetos e Programas no órgão;
- Mas efetividade e eficiência na construção das entregas e produtos que compõem os projetos executados no âmbito do TRE-PB.

Sugerir/orientar à ASPLAN que identifique e/ou defina nas rotinas de trabalho de Gestores de Projetos e Conselho de Governança momentos, atividades, práticas a serem executadas fazendo uso de funcionalidade, painéis e relatórios disponibilizados pela ferramenta Project Builder;

POTENCIAIS BENEFÍCIOS:

- 1 - Melhor percepção dos benefícios providos pela ferramenta para a execução das práticas da fase de execução e monitoramento dos projetos;
- 2 - Maior correspondência entre atividades desenvolvidas, status de cumprimento e os respectivos registros na ferramenta;
- 3 - Aumento da efetividade das boas práticas de gestão de projetos e programas;
- 4 - Estímulo às boas práticas da Administração Pública no próprio órgão.
- 5 - Melhorar a governança corporativa do órgão;

Obs: orientação endereçada à ASPLAN diante da sua responsabilidade de promover o apoio técnico quanto ao planejamento, monitoramento e avaliação dos serviços e políticas do Tribunal (art. 14, IV, da Resolução TRE/PB n. 10/2017).

POTENCIAIS BENEFÍCIOS:

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Controle e atendimento dos prazos;
- 3 - Melhorar o grau de resultado (eficácia) da unidade ou órgão;
- 4 - Estímulo às boas práticas da Administração Pública no próprio órgão;
- 5 - Melhorar a governança corporativa do órgão.

IMPACTO, AINDA QUE INDIRETO, NO LEVANTAMENTO DE GOVERNANÇA DO TCU 2021:

3121. A organização presta contas diretamente à sociedade

b) a organização publica em sites oficiais na internet informações relativas à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações pelos quais está responsável, bem como metas e indicadores propostos, ressaltados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação

4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente

d) as iniciativas de TI (projetos e ações) constantes do plano de TI alinham-se aos objetivos e iniciativas definidos no plano estratégico e demais planos institucionais, assim como, quando aplicável, às estratégias e objetivos estabelecidos por instâncias de governança superiores (p. ex. Estratégia de Governança Digital - EGD, Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário - ENTIC-JUD)

e) a seleção de iniciativas de TI (projetos e ações) para compor o plano de TI considera estimativas fundamentadas em dados históricos ou em estudos técnicos sobre a capacidade e a disponibilidade dos recursos de TI da organização (financeiros, humanos, materiais, equipamentos etc.)

Sugerir/orientar à ASPLAN que, sempre que for determinada a realização de revisão das políticas e práticas de gestão estratégica, gestão de projetos ou gestão de riscos do Tribunal, apresente (e oriente) a alta Administração, responsável por essa determinação, e a eventual comissão que trabalhará para a apresentação da minuta ou proposta de revisão, a visão demonstrada neste relatório, para seja levada em conta, ou seja, de maneira a ser observada a necessidade de definição de: "o que, quem, com que frequência e como deve ser prestada informação de cada camada à camada superior", "quem, como e com que frequência dados de controle/monitoramento devem ser apresentados à camada superior".

Obs: orientação endereçada à ASPLAN diante da sua responsabilidade de promover o apoio técnico quanto ao planejamento, monitoramento e avaliação dos serviços e políticas do Tribunal (art. 14, IV, da Resolução TRE/PB n. 10/2017).

POTENCIAIS BENEFÍCIOS:

- 1 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 2 - Controle e atendimento dos prazos;
- 3 - Melhorar o grau de resultado (eficácia) da unidade ou órgão;
- 4 - Estímulo às boas práticas da Administração Pública no próprio órgão;
- 5 - Melhorar a governança corporativa do órgão.

IMPACTO, AINDA QUE INDIRETO, NO LEVANTAMENTO DE GOVERNANÇA DO TCU 2021:

4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação

a) a organização possui base de dados consolidada (portfólio) de projetos de tecnologia da informação;

- b) escopo, custos, uso de recursos e cumprimento de prazos são gerenciados em cada projeto;
- c) é realizada a gestão de riscos de cada um dos projetos de alta materialidade ou alta relevância;
- d) o processo de gestão de projetos está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);
- e) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de projetos de tecnologia da informação e promove eventuais ajustes necessários.

CONSTATAÇÃO 2 - C2

DESCRIÇÃO DA CONSTATAÇÃO

Oportunidade de melhoria na Gestão de Riscos relativa aos projetos que compõem o Programa Eleições.

CONSTATAÇÃO ENCONTRADA

Foi identificada durante a consultoria a oportunidade de melhoria nas práticas de Gestão Riscos aplicadas aos projetos do Programa Eleições 2020.

A análise feita sobre o tema, foco da segunda Questão 2 da Consultoria em tela, teve caráter predominantemente de verificação de conformidade entre os registros relativos a riscos em todos os meios utilizados por Gestores de Projetos no escopo do Programa Eleições 2020 e as práticas preconizadas nas fontes adotadas como Critério desta consultoria, destacadamente o [Manual de Gestão de Riscos](#). Feita a avaliação, constatou-se não conformidades que merecem atenção daqueles envolvidos tanto na execução dos projetos, quanto à unidade sobre a qual recai a atribuição de definir, institucionalizar e fazer cumprir a metodologia de Gestão de Projeto, assim como de Gestão de Riscos.

Evidências foram coletadas e demonstram destacadamente as seguintes oportunidades de melhoria no âmbito dos Projetos do Programa Eleições 2020 constantes do escopo desta Consultoria.

- 1) Desalinhamento entre normativos e práticas efetivamente executadas nas unidades nas etapas de Avaliação, Monitoramento e Tratamento de Riscos;
- 2) Identificação, Registro e Avaliação de riscos com notáveis deficiências;
- 3) Aparente construção pró forme de artefatos que fazem parte dos processos de Gestão de Riscos;
- 4) Ausência total de ações de Monitoramento e Tratamento de Riscos;
- 5) Dispersão de informações relativas a Gestão de Riscos;

OBJETOS

- Sistema Project Builder;
- Sistema Redmine;

-Processos SEI

- 0007285-21.2016.6.15.8000 (Atas do Conselho de Governança);
- 0006940-50.2019.6.15.8000 (Projeto Infraestrutura de TIC);
- 0006611-38.2019.6.15.8000 (Projeto Dia-E, documento 0609721);
- 0006165-35.2019.6.15.8000 (Sub Projeto Suporte TIC);
- 0006595-84.2019.6.15.8000 (Projeto Apoio Logístico);

CRITÉRIO

- Resolução TRE/PB nº 11/2017 (Política de gestão de riscos TRE/PB), [Política de gestão de riscos TRE/PB](#);
- Manual de Gestão de Riscos TRE-PB, [Manual de gestão de riscos TRE/PB](#);
- ABNT NBR ISO 312.000:2009, [ABNT NBR ISO 312.000:2009](#);
- Boas práticas administrativas (eficiência da execução de entregas dos projetos).

EVIDÊNCIA

- Registros Sistema Project Builder
- Nota de orientação n. 03 (processo 0016234-92.2020.6.15.8000, documentos 0920092 e 0920376).

Documentos no SEI

- 0006940-50.2019.6.15.8000 (Projeto Infraestrutura de TIC, documentos 0598668, 0607128, 0611384);
- 0006611-38.2019.6.15.8000 (Projeto Dia-E, documento 0609721);
- 0006165-35.2019.6.15.8000 (Sub Projeto Suporte TIC documentos 0598666, 0599110, 0607984, 0611383);
- 0006595-84.2019.6.15.8000 (Projeto Apoio Logístico, documentos 0596225, 0600003);

CAUSA

- Ausência de aplicação de técnicas e métodos mais consagrados na fase de Identificação e Avaliação de Riscos.
- Falta de cultura de gestores e membros do Conselho de Governança para tomada de decisão baseada em riscos com suporte mais estruturado, provido pelo processo de Gestão de Riscos institucionalizado no órgão.
- Nível de sofisticação do processo de gerenciamento de risco incompatível com maturidade e cultura de gestão do órgão.-
- Pouca aderência às práticas, métodos e técnicas prescritas pelos processos de Gestão de Risco adotados no órgão.

EFEITO

- Maior exposição a impactos decorrente de riscos no decorrer da execução dos trabalhos;
- Sobrecarga de trabalho em gestores e na Assessoria de Planejamento e Gestão sem geração de benefício efetivo.

SUGESTÃO DE MELHORIA/ORIENTAÇÃO

Sugerir/orientar à ASPLAN, por meio do Núcleo de Projetos e Riscos, invista no aprofundamento da cultura de Gestão de Riscos na organização, com ações de sensibilização, capacitação e controle de qualidade em atividades, apontando não conformidade e solicitando providências quando não conformidade com as práticas prescritas no Manual de Gestão de Riscos sejam identificadas.

Sugerir/orientar a ASPLAN, , por meio do Núcleo de Projetos e Riscos, reavaliar os processos de gestão de riscos, sobretudo no tocante ao Programa Eleições, dada a sua sólida estabilidade de escopo, prazo, riscos e recursos, no sentido de simplificar artefatos, reduzir fases, aproximando assim do patamar de maturidade e potencialidade de execução de gestores e Conselho de Governança

POTENCIAIS BENEFÍCIOS:

- 1 - Maior aderência aos processos definidos no órgão;
- 2 - Melhor percepção por parte de gestores e do Conselho de Governança dos benefícios gerados pelas práticas de Gestão de Riscos executadas;
- 2- Criar e melhorar controles sobre riscos administrativos, financeiro, patrimonial da unidade ou órgão para prevenir erros e distorções;
- 2 - Criar controles para prevenir e corrigir erros e distorções;
- 3- Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 4 - Evitar retrabalhos e esforços inúteis.

IMPACTO, AINDA QUE INDIRETO, NO LEVANTAMENTO DE GOVERNANÇA DO TCU 2021:

- Prática 2111. A estrutura da gestão de riscos está definida
 - e) foram definidos os fluxos de comunicação para compartilhar informações e decisões acerca de gestão de riscos.
- Prática 2113. O processo de gestão de riscos da organização está implantado
 - b) há lista integrada de riscos, incluindo causas, fontes, efeitos;
 - c) os riscos constantes da lista integrada foram analisados e avaliados;
 - d) o tratamento dos riscos está documentado;
 - e) os responsáveis pelo tratamento dos riscos participam do processo de escolha das respostas aos riscos;
 - f) os riscos críticos identificados são informados aos membros das instâncias superiores de governança;
- Prática 2114. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos
 - a) os riscos críticos estão identificados;
 - b) os riscos críticos estão analisados e avaliados.

4. CONCLUSÃO

Em termos gerais, as conclusões alcançadas pelo esforço de consultoria empreendido pela SEAUT no período de pandemia tendo como objeto o Programa Eleições 2020 tem absoluto alinhamento com aquelas relatadas pela SEAGP, como esperado, uma vez que as duas unidades se debruçaram sobre o mesmo objeto de observação e aplicaram a mesma metodologia de trabalho, sob supervisão e acompanhamento da Coordenadoria de Auditoria. As referidas conclusões, constantes no relatório 0896272, se encontram transcrito a seguir.

"A Consultoria realizada abrangeu o acompanhamento de aspectos operacionais e de conformidade dos Projetos do Programa das Eleições selecionados pelos critérios delimitados na planilha de priorização (0727678), com foco em boas práticas administrativas e melhoria operacional, buscando cotejar as atividades desenvolvidas pelos setores frente aos critérios, tudo visando responder as questões de consultorias elaboradas.

Assim, o objetivo maior do trabalho não consistiu em levantar erros ou inadequações, mas sim melhorar ou aprimorar os processos de trabalho, no caso as ações voltadas para a execução dos Projetos do Programa das Eleições, levando em conta que a COAUDI já havia realizado auditoria (avaliação) nesse mesmo tema nas Eleições de 2018, de forma que possam agregar o máximo de valor possível ao Tribunal.

O resultado geral do trabalho indica que, conforme parâmetros avaliados, a execução do Programa das Eleições **encontra-se consolidado, necessitando apenas de aperfeiçoamento**. Como descrito acima, em comentário exposto por servidor da SEAUT, pode-se dizer que: a execução do Programa (ou da metodologia de Projetos) é sofisticada metodologicamente, tem-se mostrado crescentemente complexa, gerando demanda crescente de atividades, produção e disponibilização de documentos, de forma que, em certa medida, tem produzido discrepância entre o que foi desenhado, definido e o que está sendo de fato praticado nas rotinas cotidianas dos gestores.

Dessa forma, a conclusão remete a necessidade de se discutir a possibilidade de **simplificação** de algumas práticas e a possibilidade de definição de "o que, quem, com que frequência e como deve ser prestada informação de cada camada à camada superior", "quem, como e com que frequência dados de controle/monitoramento devam ser apresentados à camada superior".

O acompanhamento realizado, para subsidiar esta consultoria, mostrou que o Programa Eleições flui, as coisas acontecem, as decisões são tomadas, seja por meio de reuniões, seja por meio de processos criados no sistema SEI, porém verificou que o sistema Project Builder, adquirido para registro dos Projetos e seu acompanhamento, muitas vezes somente foi alimentado posteriormente aos fatos já terem ocorrido, apenas para "cumprir uma obrigação", não tendo havido de fato tomada de decisão com base no que constava no sistema. Verificou-se

não existir acompanhamento rotineiro do sistema para verificação da evolução dos projetos, como deveria ser, ante a finalidade para a qual foi adquirido o sistema.

Neste ponto em particular, é preciso considerar, e esta unidade reconhece, que isso pode ter ocorrido muito em função de ter sido a primeira vez que o sistema foi utilizado, de maneira que a familiarização da sua utilização pode torná-lo a principal fonte de informação para a tomada de decisão em relação ao Programa das Eleições.

Ainda nesse contexto da utilização do sistema Project Builder, reconhece-se que essa ferramenta é útil para detalhar toda a sequência de entregas e subentregas que são necessárias para conclusão de cada Projeto. O sistema permite a visualização das entregas, com prazos inicial e final, percentual previsto e realmente executado, bem como a situação: se a iniciar, em andamento, com atraso ou concluída. Além disso, permite o registro dos riscos e controles para cada uma dessas entregas."

Quanto aos aspectos mais particulares de Consultoria conduzida pela SEAUT, delineadas visando atingir o objetivo, pode-se concluir que:

1ª QUESTÃO: O suporte provido por ferramenta tecnológica dedicada à gestão de projetos e programas resultou em benefícios perceptíveis e esperados no aprimoramento da gestão dos projetos constantes no Programa Eleições 2020?

De maneira geral, os procedimentos de acompanhamento e evidências coletadas na consultoria mediante análise documental não permitem uma resposta positiva para a questão, sendo, pelo menos parcialmente negativa, posto que o uso da ferramenta se verifica massivamente em cadastro e registros, mesmo que com várias lacunas e recorrente desatualizações, verificando-se com uso limitado ou completamente ausente em práticas de monitoramento e/ou suporte a decisão (Constatação 1).

2ª QUESTÃO: O processo de gestão de riscos dos projetos foi executado conforme as boas práticas e os normativos oficialmente definidos no âmbito do TRE-PB?

De maneira geral, os procedimentos de acompanhamento da consultoria também não permitem uma resposta integralmente positiva à questão, uma vez que há lacunas importantes nas práticas de Identificação e Avaliação de Riscos, agravadas com ausência quase que total de execução das práticas da fase de Monitoramento e Resposta a Riscos, constantes no Manual de Gestão de Riscos do órgão (Constatação 2).

Ademais, é oportuno ressaltar a robustez metodológica, qualidade e nível de sofisticação dos processos de Gestão de Projetos e Programas, assim como de Gestão de Riscos, definidos e formalmente adotados, através de normativos no âmbito do TRE-PB. O esforço desta consultoria busca somente pavimentar caminhos através dos quais os benefícios produzidos por esses frameworks e boas práticas de governança e gestão sejam mais efetivamente entregues e percebidos pelos envolvidos na execução dos projetos e seus públicos alvo.

5. SUGESTÕES DE MELHORIA/ORIENTAÇÕES

Neste tópico são apresentadas as sugestões de melhoria/orientações, 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 - Sugerir/orientar à ASPLAN que prospecte a maior compatibilidade entre práticas ágeis para Gestão de Projetos e o nível de maturidade e cultura organização do TRE-PB, com vistas a incorporá-las tanto na gestão do Programa Eleições como os demais projetos institucionais e setoriais do órgão.

5.2 - Sugerir/orientar à ASPLAN que identifique e/ou defina nas rotinas de trabalho de Gestores de Projetos e Conselho de Governança momentos, atividades, práticas a serem executadas fazendo uso de funcionalidade, painéis e relatórios disponibilizados pela ferramenta Project Builder (Constatação C-1);

5.3- Sugerir/orientar à ASPLAN, por meio do Núcleo de Projetos e Riscos, invista no aprofundamento da cultura de Gestão de Riscos na organização, com ações de sensibilização, capacitação e controle de qualidade em atividades, apontando não conformidade e solicitando providências quando não conformidade com as práticas prescritas no Manual de Gestão de Riscos sejam identificadas.

5.4 - Sugerir/orientar a ASPLAN, , por meio do Núcleo de Projetos e Riscos, reavaliar os processos de gestão de riscos, sobretudo no tocante ao Programa Eleições, dada a sua sólida estabilidade de escopo, prazo, riscos e recursos, no sentido de simplificar artefatos, reduzir fases, aproximando assim do patamar de maturidade e potencialidade de execução de gestores e Conselho de Governança

6. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

Neste item são apresentadas as propostas de encaminhamento deste relatório, com vistas ao melhor cumprimento das sugestões de melhoria/orientações aprovadas pela Presidência.

Nesse sentido, será recomendado o encaminhamento de cópia do relatório 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 consultoria e possa analisar e deliberar sobre o relatório, em especial a respeito das sugestões de melhoria/orientações;

6.2 – à DG (Diretoria Geral) para ter conhecimento global da consultoria, dar cumprimento as deliberações da Presidência acerca deste relatório e acompanhando das providências adotadas pelos setores envolvidos no cumprimento de todos os itens;

6.3 - à ASPLAN (Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão) para ter conhecimento global da consultoria e dar cumprimento às deliberações da Presidência.

Isso posto, submete-se o presente Relatório Final de Consultoria à apreciação, com as conclusões e sugestões de melhoria aqui descritas, e posterior submissão à Presidência para conhecimento e deliberação.

É o relatório.

À apreciação da Coordenadoria de Auditoria Interna.

JOSÉ AUGUSTO DE OLIVEIRA NETO
CHEFE DA SEÇÃO DE AUDITORIA - ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO



Documento assinado eletronicamente por JOSÉ AUGUSTO DE OLIVEIRA NETO em 30/11/2020, às 17:55, conforme art. 1º, III, "b", da [Lei 11.419/2006](#).

EDME DE FREITAS LIMA
COORDENADOR DE AUDITORIA INTERNA



Documento assinado eletronicamente por EDME DE FREITAS LIMA em 04/01/2021, às 15:44, 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 informando o código verificador **0923316** e o código CRC **C0FD9D34**.