



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 Pessoas nas Eleições 2020.
- **COMPOSIÇÃO DA EQUIPE:**
 - JOÃO DEMAR LUCENA RODRIGUES
- **SUPERVISÃO DOS TRABALHOS:**
 - EDME DE FREITAS LIMA

1. APRESENTAÇÃO

Em cumprimento ao Planejamento Anual de Atividades do exercício 2020 da Coordenadoria de Auditoria Interna - COAUDI deste Regional, apresentam-se os resultados dos trabalhos de **Consultoria**, realizados pela Seção de Auditoria - Área de Gestão de Pessoas (SEAGP), no seguinte tema: **CONSULTORIA ORIENTADORA NOS PROJETOS DO PROGRAMA DAS ELEIÇÕES 2020**. A relação de projetos ou planos de ação desse programa consta no Memorando ASPLAN nº 874/2019: 0607163.

Esse Planejamento Anual 2020 da COAUDI (0571767) foi aprovado pela Presidência ainda no exercício de 2019 (0622205) e alterado duas vezes, especificamente o Plano Anual de Auditorias (PAA) (processo SEI n. 0006436-10.2020.6.15.8000). A

primeira alteração suspendeu, em razão da pandemia da COVID-19, a auditoria prevista para execução por esta SEAGP com o tema: Monitoramento de recomendações, e a substituiu por esta consultoria orientadora. A segunda alteração não possui relação com este trabalho (inclusão de auditoria financeira exigida pelo Tribunal de Contas da União - TCU).

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>.

Também no sítio do IIA - Brasil é encontrada a definição de auditoria interna internacionalmente reconhecida. Essa definição, a seguir transcrita, trata claramente da necessidade de que as unidades de auditoria interna das organizações promovam trabalhos de consultoria:

"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).

Já segundo o Glossário do *The IIA*, serviços de Consultoria são:

"atividades criadas para agregar valor e melhorar os processos de governança, gerenciamento de riscos e controle da organização, sem que o auditor interno assuma qualquer responsabilidade de gestão".

O Estatuto da COAUDI também prevê a possibilidade de realização de consultorias no âmbito do TRE/PB, especificamente o art. 4º disciplina a atividade:

"Consultoria é a atividade de orientação em reuniões técnicas, grupos de trabalho, por meio da divulgação de jurisprudências e a elaboração de treinamentos, nas matérias de competência da unidade de auditoria interna, sem que o fato caracterize exame de caso concreto".

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, foram mantidas as partes do relatório que se adequam melhor para demonstrar os resultados. 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.

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

No próximo tópico, retrata-se o objetivo, escopo, critério da consultoria, metodologia e desenvolvimento dos trabalhos, onde 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 são descritas as constatações que foram consideradas material e/ou formalmente relevantes para registro. Nele é descrito, sob o ponto de vista da compreensão da equipe, a constatação identificada, o critério padrão que deveria estar sendo adotado, a causa ou possível causa, o efeito e a sugestão de melhoria como proposta de aperfeiçoamento da situação. As evidências e os papéis de trabalho que fundamentam as constatações encontram-se arquivados eletronicamente no sistema SEI, processo nº 0006309-09.2019.6.15.8000 e processos relacionados. Esse processo é de acesso restrito, conforme art. 7º, §3º da Lei nº 12.527/2011 combinado com item 48 da Portaria PTRE-PB nº 913/2019.

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

As sugestões de melhoria/orientações são apresentadas como necessárias à melhoria das constatações registradas. São descritas como forma de melhor sintetizar e sistematizar os pontos carentes de melhoria abordados neste relatório. Trata-se de um guia resumido do que se entende 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.

Por fim, 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 douta 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".

Esse objetivo foi definido essencialmente pela importância do Programa das Eleições na Missão do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba, produto primordial oferecido à sociedade, e importância no cumprimento do indicador estratégico "Índice de execução do Programa Eleições", o qual faz parte do objetivo estratégico institucional "Fortalecimento da segurança e da transparência dos processos institucionais". A norma internacional 2210.C2 do IIA para a prática de auditoria interna, direciona que os trabalhos de consultoria devem ir nesse sentido. *In verbis*:

"2210.C2 – Os objetivos dos trabalhos de consultoria devem ser consistentes com os valores, estratégias e objetivos da organização".

Aliás, esse tema já foi objeto de auditoria por parte da COAUDI no ano de 2018, também de forma concomitante como este trabalho, auditoria essa que obteve resultados expressivos (0000979-31.2019.6.15.8000). No relatório final consta importante contextualização, feita pela equipe, acerca da relevância de trabalhos como este:

"Com base nessa metodologia de Gestão de Projetos, a Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão – ASPLAN elaborou o Programa Eleições, o qual é dividido em vários projetos, objetivando a consecução eficiente dos serviços que o TRE/PB presta à população, no caso a realização das Eleições, que é o produto primordial oferecido pelo Tribunal à sociedade, sua própria razão de ser, erigido a categoria de Missão, conforme definido no seu Plano Estratégico, nos seguintes termos: "Garantir a legitimidade do processo eleitoral, a fim de fortalecer a democracia."

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

Não é demais registrar que Governança no setor público é um tema importante, atual e essencial para que a organização atinja o nível de excelência na prestação dos serviços públicos, cada vez mais exigido pela sociedade. O tema é objeto de vários acórdãos do Tribunal de Contas da União - TCU e da edição de normas do Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Como forma de demonstrar a atualidade da temática, traz-se ao contexto trechos do voto de recente decisão do Tribunal de Contas da União (Acórdão nº 588/2018 – Plenário):

"100. De acordo com o glossário (peça 1373), Governança:

'Compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas. Pode ser entendido como o conjunto de ações e

responsabilidades exercidas pela alta administração da empresa, órgão ou entidade, com o objetivo de oferecer orientação estratégica e garantir que os objetivos sejam alcançados, com simultânea gerência de riscos e verificação de que os recursos são utilizados de forma responsável.’ (Esse Acórdão é um excelente guia para a estruturação de um eficiente sistema de governança corporativa para os órgãos públicos).

As razões expostas demonstram a pertinência e o caráter prático desta consultoria. Assim sendo, nesse contexto, o objetivo definido pela SEAGP no Programa de Consultoria, aprovado pelo senhor Coordenador de Auditoria Interna, foi:

"Entender alguns Projetos do Programa das Eleições 2020 e seus objetivos, visando analisar o Plano de Riscos desses Projetos, elaborar tabela ou planilha registrando as entregas (classificadas como mais críticas) para possibilitar o acompanhamento da tempestividade (prazos, controles adotados, alterações, etc), além disso, tem-se como objetivo prevenir e mitigar os riscos desses projetos e atividades, por meio de notas de orientações e alertas encaminhadas pelos auditores aos gestores, verificando se foram aplicados os controles, podendo sugerir alterações no plano de riscos, caso detectados fases dos componentes dos projetos sem estarem relacionados a riscos e controles respectivos, ou riscos e controles não apropriados, buscando minimizar os riscos de ocorrências de eventos danosos e prejudiciais aos objetivos das operações e atividades inseridas nesses Projetos".

2.2 Escopo

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

"Acompanhar o Projeto Dia E nas Eleições 2020, no que esse projeto é interrelacionado com o projeto Pessoas nas Eleições 2020, em especial o plano de riscos, além das entregas nº 10, nº 13 e o Plano de riscos do Projeto Pessoas, naquilo que esse projeto e plano de risco se interrelacionam com o Projeto Dia E, verificar 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);
- n) *Framework* COSO: Componente ambiente de controle: um dos princípios é que a gestão deve estabelecer estruturas, linhas de reporte e as autoridades e responsabilidades apropriadas.

2.4 Metodologia e Desenvolvimento dos Trabalhos

Para melhor desenvolvimento dos temas definidos para serem auditados ou objeto de consultorias, todos 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).

Na fase de planejamento deste trabalho, documentada internamente na SEAGP por meio do processo SEI n. 0006946-23.2020.6.15.8000, primeiro foi definido o tema, o objetivo geral e a forma como se daria esta consultoria concomitante, haja vista o ineditismo do trabalho a ser executado no âmbito da COAUDI. O registro da discussão e deliberação dos auditores, junto com o Coordenador, encontra-se nas atas de reuniões *on line* constantes do processo SEI n. 0000238-54.2020.6.15.8000, notadamente as atas 0707287, 0723515, 0725014, 0727031, 0732473 e 0738465.

Dessa forma, nessas reuniões foram aprovados: a ideia de elaborar matriz de priorização com critérios para selecionar quais Projetos comporiam o escopo das consultorias, definindo portanto a amostra. Foram utilizados os seguintes critérios: a) projetos mais críticos (visão dos responsáveis), que foram respondidos pelos responsáveis em processo SEI específico 0006570-37.2020.6.15.8000; b) projetos de maior materialidade (custo); c) projeto com maior impacto no processo eleitoral; e d) projetos mais críticos e impactantes no processo eleitoral (visão do auditor). De posse dessas informações as equipes de consultoria, em conjunto com o supervisor dos trabalhos, aplicaram a matriz de criticidade, na forma de planilha. Com base na planilha de priorização (0727678) foram separados os 06 (seis) Projetos mais pontuados: **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.

Nessa fase, e também já durante a execução dos trabalhos, foi desenvolvido o programa de consultoria, o qual foi materializado nos mesmos moldes dos programas de auditoria utilizados pela COAUDI, contendo Matriz de Planejamento com três questões de consultoria, e Cronograma dos Trabalhos (doc. SEI nº 0727596). O programa estabeleceu os procedimentos que foram executados pela equipe visando à obtenção de evidências. Aliás, é oportuno registrar que a norma internacional do IIA, 2240.C1, dispõe que "os programas de trabalho para trabalhos de consultoria podem variar na forma e no conteúdo dependendo da natureza do trabalho".

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: Os gestores envolvidos na execução dos projetos selecionados no escopo (Projeto Dia E e Projeto Pessoas nas Eleições 2020) utilizam efetivamente a gestão de riscos nos seus trabalhos, seguindo e atualizando a planilha de riscos, buscando minimizar os riscos de ocorrências de eventos danosos ou prejudiciais aos objetivos das operações e atividades inseridas nesses Projetos?

2ª QUESTÃO: As ações/atividades, prazos e eventuais alterações desses prazos, e/ou controles internos adotados/utilizados pelos gerentes dos projetos Dia E e Pessoas, do Programa das Eleições 2020, estão sendo adotados conforme planejado?

3ª QUESTÃO: Os gestores envolvidos e os gerentes dos projetos Dia E e Pessoas nas Eleições 2020, demonstram que estão levando em consideração as orientações da auditoria interna, inclusive quanto aos riscos identificados, buscando minimizar ou mitigar os riscos de ocorrências de eventos danosos ou prejudiciais aos objetivos das operações e atividades inseridas nesses Projetos?

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*.

Ainda no início 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 emitidas as seguintes notas de orientação:

Número da nota de orientação/assunto da nota	Processo
Nota n. 1. Assunto: alimentação do sistema de gerenciamento dos projetos, Project Builder, com informações, sempre atualizadas, e evidências.	0007748- 21.2020.6.15.8000
Nota n. 2. Assunto: planilha com riscos, acerca do retorno as atividades presenciais indispensáveis às Eleições.	0007752- 58.2020.6.15.8000
Nota n. 3. Assunto: planilha com riscos, relativa a realização de serviço extraordinário.	0007781- 11.2020.6.15.8000
Nota n. 4. Assunto: recomendação para que a SEAGP fosse convidada para atuar como Consultora dos trabalhos (por exemplo, participando de reuniões para identificar riscos e controles), de forma a atuar como auxiliar ou orientadora na gestão de riscos e controles.	0007788- 03.2020.6.15.8000

Dando continuidade a execução da consultoria, foram emitidas novas notas de orientação, de acordo com o acompanhamento realizado:

Número da nota de orientação/assunto da nota	Processo
Nota n. 5 Assunto: cronograma de entregas; atualização do sistema Project Builder com informações acerca do andamento de entregas.	0008443- 72.2020.6.15.8000
Nota n. 6 Assunto: notícias acerca da arregimentação de voluntários para trabalhar nas Eleições 2020.	0008445- 42.2020.6.15.8000
Nota n. 7 Assunto: cronograma de entregas; atualização do sistema Project Builder com informações acerca do andamento de entregas.	0009292- 44.2020.6.15.8000
Nota n. 8 Assunto: cronograma de entregas; atualização do sistema Project Builder com informações acerca do andamento de entregas.	0009292- 44.2020.6.15.8000

<p>Nota n. 9</p> <p>Assunto: relacionamento do Projeto Pessoas com outros que utilizam o auxílio para recrutamento de servidores.</p>	<p>0012345- 33.2020.6.15.8000</p>
<p>Nota n. 10</p> <p>Assunto: avaliação do auxílio do Projeto Pessoas por gerentes dos demais Projetos (pontos positivos e oportunidades de melhoria) e no caso dos gerentes que não se valeram do auxílio do Projeto, por quais motivos, bem como se o gerente entende que pode ser avaliada a exclusão do Projeto, do qual foi gerente, do escopo do próximo Projeto Pessoas.</p>	<p>0013367- 29.2020.6.15.8000</p>
<p>Nota n. 11</p> <p>Assunto: cronograma de entregas; atualização do sistema Project Builder com informações acerca do andamento de entregas;</p> <p>Consultar gerente de Projeto acerca de auxílio com capacitação;</p> <p>Evidenciar como está sendo realizado o recrutamento dos servidores selecionados para auxílio as entregas dos Projetos do Programa das Eleições.</p>	<p>0014353- 80.2020.6.15.8000</p>
<p>Nota n. 12</p> <p>Assunto: Gestão de Riscos dos Projetos - registro dos problemas eventualmente ocorridos.</p>	<p>0014943- 57.2020.6.15.8000</p>

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 (anexa 0912002). Também foram acompanhados os seguintes processos SEI, especificamente os documentos que mantinham correlação com o escopo do Projeto Pessoas nas Eleições: processo SEI n. 0007366-62.2019.6.15.8000 e processo SEI n. 0008218-86.2019.6.15.8000; além dos processos que tratam de Projetos n. 0006611-38.2019.6.15.8000, n. 0006595-84.2019.6.15.8000, n. 0006165-35.2019.6.15.8000, e n. 0006794-09.2019.6.15.8000.

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.

Essas Notas foram encaminhadas aos gestores/gerentes responsáveis pela atividade respectiva e, sempre também, à Diretoria Geral. Diante da natureza deste trabalho, não houve a elaboração de matriz de achados, documento esse utilizado pela COAUDI, atualmente, apenas no processamento de auditorias (avaliações). Nada impede, no entanto, que, durante a definição futura da sistemática mais detalhada de planejamento e execução de consultorias, seja definida a necessidade de encaminhamento prévio de documento similar a matriz de achados para análise dos clientes de consultoria. Entretanto, a equipe e a supervisão entenderam desnecessário neste caso, tendo sido

definido e aprovado apenas o envio de Notas de Orientação, visando dar conhecimento das constatações a esses clientes. Também entendeu-se desnecessária a elaboração de relatório preliminar dos trabalhos, posto que as sugestões de melhoria possuem mais viés de alerta ou oportunidade de melhoria do que propriamente viés de correção. Haverá, no entanto, a apresentação deste Relatório à Presidência, oportunamente.

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 não tem o viés de crítica, mas de demonstrar oportunidades de melhoria da eficiência das ações (entende-se por relevante trabalhar a simplificação de determinadas ações e simplificação da elaboração de documentos exigidos pela metodologia de Projetos do TRE, para torná-la sempre mais prática).

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 a fonte de informação, relacionada aos Projetos do Programa das Eleições, a ser utilizada visando a tomada de decisões.

CONSTATAÇÃO

Foi identificada durante a consultoria a oportunidade de melhoria em relação a utilização mais efetiva e rotineira de fonte de informação, relacionada ao andamento dos Projetos do Programa das Eleições, visando a tomada de decisões.

Boa parte deste trabalho ocorreu mediante o acompanhamento da execução dos Projetos Dia E e Pessoas nas Eleições 2020, via sistema Project Builder.

O sistema Project Builder é a ferramenta eletrônica contratada pelo Tribunal para gerenciamento de Projetos institucionais (processo SEI da contratação: 0001313-65.2019.6.15.8000), sendo que dois dos resultados esperados com a essa contratação, de acordo com o DOD 0477052, são: "*proporcionar a alta administração e a todos os demais envolvidos nos projetos uma informação mais instantânea e atualizada*"; e "*otimizar o uso dos recursos organizacionais com o gerenciamento dos recursos do projeto utilizando a própria ferramenta*".

Dessa forma, tem-se que uma das ideias principais da contratação desse sistema, que custou R\$ 136.000,00 (0631656), foi proporcionar que as informações nele lançadas, as quais podem ser obtidas de forma instantânea e atualizada, sejam utilizadas na rotina prática do dia a dia, com o objetivo de se verificar a execução das entregas (prazos e evidências) para sua utilização na tomada de decisões.

O sistema permite (e essa é a intenção) que com atualização constante e acesso rotineiro, por quem deve e pode deliberar, as decisões sejam imediatas, logo tempestivas. O sistema também permite a sistematização adequada das etapas dos projetos, além de manter histórico dessas atividades, as quais devem ser desempenhadas durante processo eleitoral (é importante esse registro centralizado e sistematizado, pois é sabido que grande parte dessas atividades irão se repetir no próximo ciclo eleitoral).

Essa possibilidade de acompanhamento em tempo real foi inclusive mencionada durante reunião do Conselho de Governança do Tribunal: "(...) o TRE/PB adquiriu a ferramenta "Project Builder", que apoiará o gerenciamento dos projetos, permitindo o acompanhamento, em tempo real, da execução dos projetos, seu orçamento e respectivos riscos (...)" (Ata ASPLAN 0718334).

Ocorre que, pelo acompanhamento que foi realizado pela equipe de consultoria, é possível concluir que o sistema Project Builder apesar de utilizado pelos gerentes de projeto, não foi a principal fonte de informação, ou nem mesmo foi essa fonte, utilizada para a tomada de decisões acerca do andamento tempestivo dos Projetos acompanhados.

Para ilustrar essa informação, apresenta-se quadro demonstrativo com alguns dados de acompanhamento de subentregas:

Total de subentregas acompanhadas dos Projetos Dia E e Pessoas:

57

Total de subentregas acompanhadas que tiveram algum atraso verificado:	32	56,14%
Total de subentregas acompanhadas que tiveram atraso igual ou superior a 30 dias:	24	42,10%
Total de subentregas acompanhadas que tiveram atraso igual ou superior a 60 dias:	07	12,28%

É preciso registrar, no entanto, que o acompanhamento concomitante realizado pela equipe revelou a existência sim de fluxo de informações para tomada de decisões. Porém, esse fluxo ocorreu primordialmente no âmbito do sistema SEI, e sem influência da existência de registros no sistema Project Builder. Dois processos SEI ilustram bem isso: SEI n. 0007366-62.2019.6.15.8000 e n. 0008218-86.2019.6.15.8000.

Esse primeiro processo foi criado, ainda em 2019, por iniciativa da Secretaria de Gestão de Pessoas, responsável pela execução do Projeto Pessoas nas Eleições. Teve como objetivo questionar os gestores dos demais Projetos quanto à necessidade de apoio daquela Secretaria no planejamento e execução do recurso "pessoas" nos respectivos projetos. Esse processo foi essencial para execução do Projeto Pessoas.

Também é pertinente registrar que a Secretaria de Gestão de Pessoas atuou com o objetivo de organizar o apoio remoto às zonas eleitorais durante o processamento dos registros de candidatura (0835163), o que não gerou muito resultado por falta de voluntários (0862193), e atuou visando a composição de quadro de apoiadores para funcionar de forma presencial em zonas eleitorais nos últimos dias antes da realização do pleito e no dia das Eleições (0893983). Nesse último caso, houve bem maior adesão de voluntários (0911086). Tudo consta no processo SEI n. 0010208-78.2020.6.15.8000.

Além desses, o processo SEI n. 0008218-86.2019.6.15.8000 foi talvez o principal processo de acompanhamento dos Projetos. Nesse processo, criado pela ASPLAN também no ano de 2019, consta a apresentação do modelo de gestão do Programa Eleições 2020, bem como constam os relatórios mensais de acompanhamento dos Projetos extraídos do sistema Project Builder. Considera-se que esse processo, junto com as Notas de Orientação emitidas pela COAUDI, foram essenciais para que houvesse a atualização do sistema Project Builder.

É oportuno enfatizar que apesar da constatação acima, havia sim a atualização do sistema Project Builder por parte dos gerentes dos Projetos Dia E e Pessoas. Porém, verificou-se que boa parte dessa atualização ocorreu certo tempo após a execução efetiva da atividade e andamento dos processos SEI (esses sim, atualizados de forma concomitante a realidade). Ou seja, o sistema Project Builder não serviu, pelo menos neste primeiro momento - Eleições 2020, como uma ferramenta utilizada na rotina diária dos gestores para tomada de decisão em tempo real.

Cabe registrar que situação similar já havia sido registrada, relativamente às Eleições 2018: *"É importante mencionar que no primeiro semestre do exercício ocorreram dificuldades em relação ao registro e comunicação das informações relativas a execução dos projetos, ora pela intempestividade nos progressos das atividades na ferramenta de acompanhamento de projetos "redmine", ora pelo atraso na apresentação dos relatórios de desempenho, por parte de alguns gerentes (...)"* (Relatório ASPLAN 0457168).

Diante desse contexto, e por ter relação com ele, faz-se o registro de trechos de alguns comentários feitos pela equipe da consultoria, tanto da SEAGP quanto da SEAUT, durante as reuniões *on line* realizadas pela COAUDI, comentários esses que podem servir como balizador ou orientador para a Administração do Tribunal deliberar acerca das melhorias propostas neste Relatório:

Comentário da SEAGP:

"(...) o Sistema de Governança e Gestão da Justiça Eleitoral da Paraíba, faz com que exista a chegada de informações importantes ao conhecimento da alta administração e exista deliberação sobre isso, o que traz qualidade para o ambiente de controle do Tribunal, ao menos em relação ao que chega de informação e ao que é deliberado no Conselho de Governança.

Independentemente se os temas chegam para serem debatidos em razão de exigência de normativo externo, do CNJ ou outro órgão (como por exemplo, exigência de realização de RAE's a cada determinado período de tempo, exigência de análise da proposta orçamentária), e que essas obrigações são incorporadas aos normativos do TRE/PB, independente disso ocorrer ou não, o fato é que os temas relevantes estão sendo comunicados e deliberados (...)

É de se registrar que a maioria das reuniões são solicitadas pela ASPLAN (e é a unidade que apresenta a maioria dos temas), a qual merece o crédito positivo. (...)

No entanto, com relação aos Comitês de Governança de Pessoas e de TIC constatou-se que são tratados alguns temas, mas no caso do Comitê de Pessoas, boa parte das reuniões trataram de recomendações da COAUDI.(...)

Levando em conta essas informações e o que está sendo observado na consultoria orientadora do Programa das Eleições 2020, na qual percebe-se, em síntese, que o programa Eleições flui, as coisas acontecem, as decisões são tomadas, seja por meio de reuniões, e por meio de processos no SEI, sendo que se tem observado que o sistema Project Builder muitas vezes somente é alimentado posteriormente aos fatos já terem ocorrido apenas para "cumprir uma obrigação", ou seja, não há de fato tomada de decisão em razão do que consta no sistema, acompanhamento rotineiro do sistema para ver a evolução dos projetos, como deveria ser ante a finalidade para a qual foi adquirido o sistema. (...)

(...) foi dito que a avaliação a que se chega é que é preciso uma reflexão interna no TRE, impulsionada pela COAUDI e capitaneada pela ASPLAN, para que sejam melhor definidas situações que remetam a chegada das informações e as tomadas de decisão no âmbito administrativo interno (ou mesmo, se administração achar que está bom da forma atual, que mantenha).

Ou seja, noutras palavras, informações estão chegando a instâncias de governança e estão sendo tomadas decisões, porém essas informações chegam muito por impulsionamento da ASPLAN ou uma Secretaria (seja por exigência de algum normativo ou não); as informações chegam por iniciativas com a da COAUDI, que passou a apresentar relatórios semestrais do andamento do cumprimento das recomendações e relatórios ao plenário do Tribunal; as informações chegam porque determinado gestor entende que deve comunicar à instância de governança; porém e outras áreas do Tribunal? Comunicam a quem? Tudo que deveria chegar as instâncias de governança está chegando? E o que deve chegar de informação a níveis mais operacionais, está chegando?

E como dito mais acima, a forma como chega (na maioria das vezes, por meio de reuniões agendadas quando surge a situação ou por meio do SEI – nesse caso por meio de Despachos ou Informações –) é a forma que a Administração deseja? (...)

(...) é preciso que a COAUDI seja uma agente de mudança para impulsionar ao menos a discussão, ainda que depois a administração diga que entende que dá forma atual, com pequenos ajustes ou sem ajustes é o ideal para o porte do Tribunal.

O que não dá, em meu sentir, é que fiquemos criando estruturas, modelos de gestão de projetos, etc, para na prática não servirem para tomada de decisão. Essa informação, a gestão de projetos ou processos deve ser algo prático, que não traga para o dia a dia do gestor a criação de documentos e arquivos que não vão servir para tomada de decisão (é claro que existem documentos obrigatórios que precisam ser feitos, mas se eles não tem utilidade prática, poderiam ser reformulados, melhorados para ter).

Portanto, a avaliação indica que existem pontos que podem ser melhorados na governança do Tribunal, com definição de tudo que deve ser reportado, como, quando e a quem. (...)".

Comentário da SEAUT:

Diagnóstico (preliminar e em síntese) do sistema de governança e gestão do TRE-PB:

- *Está alinhado às recomendações de órgãos de controle (CNJ e TCU sobretudo);*
- *Têm gerado progresso em práticas de gestão e governança;*
- *É sofisticado metodologicamente;*
- *É crescentemente complexo;*
- *É incompatível com a cultura de gestão: implantação não tem sido, em maior parte, acompanhada de formação de nova cultura de gestão;*
- *Gera demanda crescente de atividades, produção e disponibilização de documentos;*
- *Tem produzido uma discrepância crescente entre o que foi desenhado, definido, estabelecido, publicado e o que está sendo de fato praticado nas rotinas cotidianas de gestores e membros do Conselho.*

Sugestão de intervenção via 2.a linha de defesa (basicamente a ASPLAN) para aprimoramento:

1. Simplificação

Encontro entre as melhores práticas/fremeworks/demandas e recomendação de órgãos externos <=> reais necessidades de controle e gestão do TRE-PB + reais capacidades de controle e gestão do TRE-PB. Redesenho de processos fundamentais e gestão:

- *Gestão estratégica;*
- *Gestão de projetos;*
- *Gestão de riscos;*

Quebra em camadas interligadas:

- *Conselho: PTRE, DG, CRE;*
- *Administração: DG + Secretários;*
- *Gestão (coordenações + Comitês Gestores).*

1. Normatização

- *O que, quem, com que frequência e como é prestada a informação de cada camada à camada superior;*
- *Quem responde e até quando por: encaminhamentos, resolução de pendências, execução de decisões tomadas;*
- *Quem, como e com que frequência dados de controle/monitoramento são apresentados à camada superior;*
- *Menos é mais;*
- *Aprimoramento incremental, a medida em que práticas primárias são institucionalizadas, novos instrumentos podem ser implantados.*

OBJETOS

- Sistema Project Builder;
- Processo SEI: 0001313-65.2019.6.15.8000 (contratação do sistema Project Builder);
- Processo SEI: 0007748-21.2020.6.15.8000 (nota de orientação para que o sistema Project Builder fosse alimentado);
- Processo SEI: 0007366-62.2019.6.15.8000 (processo criado pela SGP para tratar das arrematadas e capacitações de servidores);
- Processo SEI: 0010208-78.2020.6.15.8000 (criado pela SGP para arrematar servidores para auxílio às ZE's);
- Processo SEI: 0008218-86.2019.6.15.8000 (processo com emissão de relatórios de acompanhamento dos Projetos);
- Processos SEI: 0008443-72.2020.6.15.8000, 0009292-44.2020.6.15.8000 e 0014353-80.2020.6.15.8000 (notas de orientação acerca do cronograma de entregas; atualização do sistema Project Builder);
- Processo SEI: 0015710-95.2020.6.15.8000 (contém a planilha de acompanhamento utilizada pela SEAGP);
- Processo SEI: 0006516-76.2017.6.15.8000 (avaliação das Eleições 2018);
- Processo SEI: 0007874-08.2019.6.15.8000 (projeto Pessoas nas Eleições 2020, no sistema SEI).

CRITÉRIO

- Resolução TRE/PB n. 10/2017, que trata da estrutura de governança da Tribunal;
- Boas práticas administrativas (eficiência e tempestividade da execução de entregas dos projetos);
- Princípio Fundamental para a prática da auditoria interna indicado pelo The IIA (*The Institute of Internal Auditors*): promover a melhoria organizacional;
- *Framework* COSO: Componente ambiente de controle: um dos princípios é que a gestão deve estabelecer estruturas, linhas de reporte e as autoridades e responsabilidades apropriadas.

EVIDÊNCIA

- DOD 0477052 que iniciou a contratação do sistema Project Builder e Fatura do sistema Project Builder 0631656;
- Nota de orientação n. 1 0740717;
- Todos os documentos do processo SEI n. 0007366-62.2019.6.15.8000;
- Todos os documentos do processo SEI n. 0008218-86.2019.6.15.8000;
- Nota de orientação n. 5 0756465;
- Nota de orientação n. 7 0820582;
- Nota de orientação n. 11 0891347;
- Ata ASPLAN 0718334;- Planilha de acompanhamento dos projetos via sistema Project Builder 0912002;
- *Prints* do sistema Project Builder: 0914418 e 0914421;
- Relatório ASPLAN 0457168;
- Ata ASPLAN 0886947, em que consta solicitação para atualização do sistema Project Builder.

CAUSA

- O fato de ser uma novidade a utilização do sistema Project Builder;
- O fato do sistema Project Builder ter sido implementado já em 2020, ou seja, após o início do planejamento do Programa das Eleições 2020 que ocorreu ainda em 2019;
- O fato do sistema Project Builder não ser acessado rotineiramente para análise e tomada de decisão;
- Qualidade e praticidade da utilização do sistema SEI, inclusive para a tomada de decisão;
- Histórico das informações serem repassadas de maneira informal ou formalmente por meio de reuniões;
- Necessidade de aperfeiçoamento da gestão de Projetos, especialmente no sentido de simplificar ações ou atividades;
- A gestão de Projetos ser sofisticada metodologicamente, crescentemente complexa, e se mostrar incompatível com a cultura de gestão.

EFEITO

- Ter havido gasto público com um sistema que não foi (ainda) adequadamente utilizado para a tomada de decisões;
- Realização de trabalho apenas com a finalidade de formalizar o registro de informações, ou seja, promover a atualização do sistema Project Builder apenas por obrigação, tomando tempo do gestor.

SUGESTÃO DE MELHORIA/ORIENTAÇÃO

Sugerir/orientar à ASPLAN que, sempre que possível, nas reuniões das instâncias de Governança do Tribunal das quais participe e/ou em treinamentos promovidos para a melhoria da Governança, estimule a alta Administração a utilizar o sistema Project Builder como fonte de informação para a tomada de decisões.

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 - Garantir que os recursos sejam utilizados para as finalidades a que se destinam;
- 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;

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 que seja levada em conta no redesenho desses processos, ou seja, para que seja considerada a relação (ou o encontro) entre entre as melhores práticas/*frameworks*/demandas, as reais necessidades de controle e gestão do TRE-PB e as reais capacidades de controle e gestão do TRE-PB, de maneira que haja simplificação na produção e disponibilização de documentos, com vista a que essas práticas de gestão estratégica, gestão de projetos e de riscos sejam de fato utilizadas ou praticadas nas rotinas cotidianas de gestores e membros das instâncias de governança.

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:

- Prática 2121. O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido
- e) o modelo contempla a revisão da estratégia;
- d) o modelo contempla a avaliação do resultado e impacto;

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:

- Prática 1112. A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas

a) as decisões críticas são formalmente identificadas

b) para cada decisão crítica identificada estão formalmente definidas alçada de decisão e segregação de funções

c) há revisão periódica das decisões críticas identificadas, de modo a identificar novas decisões que devam ser consideradas críticas, por meio de avaliação de riscos

d) há revisão periódica dos processos de decisão da organização para avaliar a adequação dos limites de alçada e da segregação de funções para tomada das decisões críticas identificadas

- 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.

CONSTATAÇÃO 2 - C2

DESCRIÇÃO DA CONSTATAÇÃO

Oportunidade de melhoria para tornar a gestão de riscos do Projeto Pessoas mais efetiva ou mais prática.

CONSTATAÇÃO ENCONTRADA

Foi identificada durante a consultoria a oportunidade de melhoria para a elaboração do Plano de gestão de riscos do Projeto Pessoas (o que pode ser estendido aos demais projetos), de modo a tornar essa gestão mais efetiva ou mais prática.

A 1ª (primeira) das questões desta consultoria, trata exatamente da utilização efetiva da gestão de riscos nos projetos analisados, de forma a verificar se a planilha de riscos elaborada foi seguida e atualizada. Conforme se pôde verificar durante a execução deste trabalho, inclusive com a emissão de Nota de orientação sobre o tema, nota n. 12 0014943-57.2020.6.15.8000, os riscos do Projeto Pessoas identificados e registrados foram repetitivos e todos classificados com prioridade baixa (0900703).

Além disso, não se constatou a atualização do sistema para registro de que eles se materializaram ou não, ou ter havido eventuais outros riscos posteriormente identificados. Essa última situação também pôde ser verificada em alguns riscos do Projeto Dia E. Pode-se, assim, afirmar mais uma vez, que o sistema (e o plano de riscos) não foi utilizado como ferramenta prática.

Nesse contexto, e levando em conta a necessidade de aperfeiçoamento constante da gestão de riscos no Tribunal, de maneira que não sejam registrados riscos apenas para formalizar uma obrigação, bem como com a intenção de que essa

gestão seja objetiva, próxima da realidade e realmente utilizada pelos gerentes, foi proposto (e acatado pela DG) que a gerente do projeto Avaliação das Eleições (processo n. 0007139-72.2019.6.15.8000) inclua, na avaliação de cada Projeto do Programa das Eleições, campo(s) para que os gerentes possam registrar os eventuais problemas que tenham ocorrido durante a sua execução.

Esses problemas identificados e registrados, servirão para utilização na construção dos próximos Programas das Eleições, de modo que, se existiu ao menos algum problema, ele seja incluído no próximo plano de riscos, junto com os outros riscos já **considerados relevantes** ou significativos e, ainda, outros eventualmente identificados e que também sejam **relevantes** ou significativos.

OBJETOS

- Sistema Project Builder;
- Processo SEI n. 0014943-57.2020.6.15.8000;
- Processo SEI n. 0007139-72.2019.6.15.8000.

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

- Sistema Project Builder, notadamente o plano de riscos do Projeto Pessoas (0900703) e o plano de riscos do subprojeto Apoio Logístico do projeto Dia E (0916246);
- Nota de orientação n. 12 0900107.

CAUSA

- Elaboração do plano de riscos dos projetos por apenas uma pessoa ou poucas pessoas (não realização de reunião com pessoas experientes na área do projeto para tentar identificar riscos relevantes - julgamento profissional);
- Não utilização de técnicas ou métodos para identificação de riscos, tais como: inventários de eventos (eventos comuns já ocorridos); pesquisas; Workshops; e análise de fluxo de processo;
- Não terem sido observados problemas anteriores ocorridos no projeto;
- Registro apenas de riscos de prioridade baixa, o que faz com o gestor não dê importância ao plano de riscos;
- Informalidade no costume de trabalhar;
- Maturidade, na metodologia de Gestão de Riscos e na prática de utilizar rotineiramente o plano de riscos, ainda crescente no Tribunal.

EFEITO

- Possibilidade de algum risco relevante se concretizar e prejudicar o objetivo do projeto;

- Gerar a produção de documento apenas por formalidade, tomando tempo relevante do gestor.

SUGESTÃO DE MELHORIA/ORIENTAÇÃO

Sugerir/orientar à ASPLAN, por meio do Núcleo de Projetos e Riscos, que oriente os gerentes dos projetos do Programa das Eleições que considerem na elaboração dos próximos planos de riscos aqueles considerados relevantes (ou significativos), de forma que fiquem próximos da realidade e sejam utilizados na prática rotineira desses gerentes. É importante comunicá-los as instâncias de governança. Para tanto, deve-se considerar: o resultado do que fora recomendado na nota de orientação 12 (registro de eventuais problemas ocorridos nas Eleições 2020); a utilização de técnicas ou métodos para identificação de riscos, tais como: inventários de eventos (eventos comuns já ocorridos); pesquisas; Workshops; e análise de fluxo de processo; bem como que, sempre que possível, a identificação dos riscos seja realizada por mais de uma pessoas experiente na execução do projeto).

POTENCIAIS BENEFÍCIOS:

- 1- 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 2112. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas
 - d) as atividades da segunda linha incluem o fornecimento de metodologias, ferramentas e orientações em geral para que os gestores (primeira linha) identifiquem e avaliem riscos;
 - e) as atividades da segunda linha incluem o suporte aos gestores (primeira linha) na implementação e monitoramento contínuo dos controles internos destinados a mitigar os riscos identificados;

- 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.

CONSTATAÇÃO 3 - C3

DESCRIÇÃO DA CONSTATAÇÃO

Oportunidades de melhoria para tornar o Projeto Pessoas mais eficiente e aperfeiçoado.

CONSTATAÇÃO ENCONTRADA

Foi identificada durante a Consultoria a oportunidade de melhoria para tornar o Projeto Pessoas nas Eleições mais eficiente e aperfeiçoado.

As situações merecedoras de registro serão descritas abaixo e as evidências para cada uma delas estão relacionadas também no campo próprio das "evidências", devidamente identificadas e listadas. Ainda nesta Constatação número 3, será feito um paralelo entre algumas recomendações do relatório final da auditoria do Projeto Pessoas nas Eleições 2018 (0000979-31.2019.6.15.8000) e o seu cumprimento, total ou parcial, observado durante este trabalho especialmente com o objetivo de responder a 3ª questão de consultoria.

1. Talvez as principais recomendações emitidas na auditoria mencionada, tratavam da necessidade de que a SGP envidasse esforços no sentido de aumentar a interação com os gerentes dos demais Projetos do Programar das Eleições e atuar de forma mais proativa.

Para dar cumprimento a essa recomendação, a SGP afirmou ter procurado desenvolver em parceria com os demais gerentes as ações de planejamento e execução da definição das equipes de trabalho para as Eleições 2020. E fez isso especialmente por meio do processo SEI n. 0007366-62.2019.6.15.8000. A criação desse processo, ainda em 2019, demonstrou a melhoria substancial nessa interação, tida como deficitária em 2018.

Já em outubro de 2019, os gerentes do Programa das Eleições foram consultados acerca da necessidade de auxílio do Projeto Pessoas para arregimentação de servidores, sua capacitação e, ainda, buscou-se informações sobre serviço extraordinário. Vários gerentes se manifestaram: 0596669, 0596713, 0596718, 0597180, 0597465, entre outros.

Nesse contexto, vislumbra-se uma oportunidade de melhoria no projeto, visto que, em que pese a SGP já possuísse essas informações, não foi localizado no processo qualquer registro relacionado a atuação proativa para criação de uma lista de servidores que possa ser chamada de "banco de servidores". Essa relação, que seria de colaboradores já experientes e com participação nesses projetos em Eleições anteriores, poderia ter sido apresentada aos gerentes de projetos para que pudessem já indicar aqueles que obtiveram avaliação positiva anteriormente, de modo a já direcionar a indicação deles (ainda que essa avaliação tenha sido informal). E aqui é pertinente mencionar que a SGP pode/deve tomar a frente com a iniciativa de impulsionar a realização de avaliação da suficiência e qualidade do apoio prestado pelo servidor ao projeto respectivo. Tem-se essa ação como uma boa prática.

É evidente que essa ação, não necessariamente deve ser impeditiva para a forma de arregimentação de servidores utilizada nesta Eleição, que foi essencialmente o envio de mensagens eletrônicas na busca de servidores voluntários. Na verdade as ações poderiam ser complementares, pois não sendo suficiente o "banco de servidores", seja qual for a razão (tais como: mudança de lotação de servidores, o que o faz ficar encarregado de trabalhar em atividade de Eleição do seu próprio setor de lotação; interesse do servidor de mudar de atividade na Eleição, etc), a SGP partiria para a arregimentação de novos voluntários via e-mail ou outra ferramenta eletrônica.

A ideia, portanto, é ter um registro de quem atuou em Eleições anteriores e formar esse "banco de servidores" na área, dispostos e qualificados para atuar, para alocá-los nos projetos das Eleições. Essa iniciativa pode, positivamente, antecipar a definição das equipes, de forma a diminuir o risco de ausência de servidores ou dificuldade de encontrar servidores para o auxílio (vai facilitar o planejamento da unidade que vai ceder o servidor, de modo que o chefe poderá se programar melhor para a ausência e o próprio colaborador).

Aliás, isso sendo feito de forma centralizada, e também para os Projetos que dispensam o auxílio do Projeto Pessoas para a arregimentação de servidores colaboradores, possibilitará existir importante registro para eventual futura solicitação da Administração do Tribunal, de forma que ao contrário de procurar gerente por gerente, terá um cadastro centralizado na SGP. Essa centralização melhora a comunicação e também diminui o risco de captação de servidores com perfil inadequado para o trabalho.

Ainda nesse contexto de proatividade, mais dois registros:

a) é importante a SGP continuar a mostrar-se sempre disponível para facilitar ou promover, com a estrutura e logística, os treinamentos aos servidores e colaboradores da Justiça Eleitoral, desde o início do planejamento dos trabalhos de cada projeto;

b) para cinco subentregas do projeto Dia E não ficou evidenciada qualquer participação ou interação com o Projeto Pessoas. Esse projeto realmente não previa isso, mas não fica claro por que não houve essa interação. Observa-se que as entregas possuem relação com arregimentação de servidores e/ou capacitação, de modo que a SGP poderia de buscado o gerente respectivo para dispor de auxílio.

As subentregas são do Subprojeto apoio logístico: 1.1) Disponibilização do material didático para a capacitação de servidores de cartório e ALVTs; 1.2.1) Divulgação, no portal do TRE-PB na Internet, da plataforma de software para inscrição de voluntários; 1.4.2) Nivelamento de conhecimento dos instrutores da capacitação de ALVTs; 1.4.3) Divulgação da programação de treinamentos dos ALVTs; 1.4.4) Capacitação dos nomeados para ALVT - Grupo 1.

Total de subentregas acompanhadas do Projeto Dia E que poderiam ter o apoio do Projetos Pessoas, mas o Projeto Dia E já não previu esse auxílio (subentregas do subprojeto apoio logístico: 1.1; 1.2.1; 1.4.2; 1.4.3; e 1.4.4):	5	8,77% do total de entregas acompanhadas
---	---	---

Para outras duas entregas relacionadas com arregimentação de servidores do projeto Dia E, coube a SGP apenas elaborar a minuta de comunicação aos servidores e divulgá-la. O formulário de inscrição foi elaborado pela SISEL e a SISEL que solicitou esse procedimento (0762513). Portanto, nesse caso, a atuação da SGP dependeu de ser demandada (entregas do subprojeto Apoio Logístico: 1.3.1) Arregimentação de servidores da STIC para atuarem como instrutores na capacitação de servidores de cartório; e 1.4.1) Arregimentação de servidores da STIC para atuarem como instrutores na capacitação de ALVTs).

A ideia, por fim, é que haja um padrão de atuação da SGP, sempre se mostrando disponível, desde o início, de forma proativa, para arregimentar servidores e facilitar as capacitações.

2. Além disso, e em complemento a boa iniciativa citada de iniciar o processo SEI n. 0007366-62.2019.6.15.8000, esta SEAGP entende necessário que a SGP aperfeiçoe

sua análise crítica acerca da quantidade de servidores que precisam ser arrematados para determinado Projeto que solicita o auxílio.

Foi verificado que após o envio de e-mail aos servidores do Tribunal buscando voluntários para o Projeto de Geração de Mídias, essa quantidade não foi suficiente para a necessidade demandada. No entanto, a SGP não demonstrou sua atuação para realização da continuidade da arrematamento mencionada, de modo que foi emitida nota de orientação para isso (0863569). A partir dessa nota, observou-se que houve uma preocupação maior da SGP em registrar o andamento dos trabalhos desempenhados: 0859421, 0899228, 0899838 e 0899843.

Desse modo, a conclusão a que se chega é que a análise crítica passou a ser realizada após o alerta da consultoria e precisa ser mantida doravante. Alguém deve acompanhar e atuar nessas situações.

3. A presente consultoria também identificou a falta de uniformidade nas informações constantes nos e-mails enviados pela SGP para arrematamento de servidores. Alguns e-mails continham a informação quanto a existência de treinamento para os voluntários, outros não. Cabe registrar que essa informação é importante para sensibilizar os servidores pretensos voluntários e proporcionar segurança para execução da tarefa.

Para demonstrar essa relevância, será citado o caso da arrematamento de servidores para auxílio às Zonas Eleitorais no registro de candidaturas. O e-mail enviado para busca de voluntários, nesse caso, não mencionou a existência de qualquer capacitação (0917312). O registro de que haveria ou não treinamento era bem importante sobretudo levando em conta que nestas Eleições foi utilizado pela primeira vez o sistema PJe e boa parte dos servidores da sede do Tribunal ainda não possuem conhecimento na ferramenta. Para esse Projeto houve apenas um único voluntário para o trabalho (0862193).

Em outros casos, como naquele em que se buscou voluntários para o *help desk*, houve menção à data de treinamento, de forma que a quantidade de voluntários superou inclusive ao total solicitado pela gerência do projeto (0876568, 0888613 e 0890405). A informação quanto a existência de capacitação dá maior segurança para os eventuais voluntários.

Quanto a atuação da Secretaria de Gestão de Pessoas para organizar o apoio remoto às zonas eleitorais para o processamento dos registros de candidatura (0836232 e 0835163) e visando a composição de quadro de apoiadores para funcionar de forma presencial em zonas eleitorais nos últimos dias antes da realização do pleito e no dia das Eleições (0893983), mostrou-se pertinente, em especial pelo levantamento promovido e apresentado à Administração, na forma da Informação 14 0836232. Também é pertinente a designação sempre formal dos servidores para auxílio as ZE's (0911951) e aos projetos de Eleição em geral.

4. Outra constatação merecedora de registro, objeto inclusive de nota de orientação (0877701), foi a de que alguns gerentes de projetos dispensaram a atuação da Secretaria de Gestão de Pessoas, por meio do Projeto Pessoas, para arrematamento e capacitação de servidores. Os casos foram: 1 - Projeto Auditoria de Urnas Eletrônicas; 2 - Projeto suporte a Prestação de Contas; 3- Projeto Registro de Candidaturas; 4 - Plano de ação Material de Eleição; 5- Projeto Transmissão dos Resultados; 6 - Projeto Totalização dos Resultados; e 7- Apoio ao projeto Registro de Candidaturas.

Total de Projetos ou Subprojetos que constam no Projeto Pessoas, para os quais seriam dado apoio:	14	***
Número de gerentes de Projetos ou subprojetos (desses 14) que dispensaram a atuação do Projeto	7	50%

Diante dessa situação, e ainda no intuito de tornar o Projeto Pessoas mais eficiente e objetivo, foi emitida a nota de orientação para que a gerente do Projeto Avaliação das Eleições incluía na avaliação do Projeto Pessoas (avaliação por meio de reunião) e nos formulários de avaliação dos demais Projetos, questionamentos a esses gerentes para saber:

a) no caso dos gerentes que não se valeram do auxílio do Projeto Pessoas: por quais motivos não utilizaram o auxílio desse Projeto, bem como se o gerente entende que pode ser avaliado, no planejamento da elaboração do Programa das Eleições vindouras, a exclusão do Projeto, do qual foi gerente, do escopo do Projeto Pessoas;

b) para os gerentes que se valeram do auxílio do Projeto Pessoas: qual foi sua impressão sob o auxílio prestado, pontos positivos e oportunidades de melhoria.

Vê-se como uma boa prática que, após essa avaliação, os pontos fortes e as oportunidades de melhoria sejam discutidos pelo Comitê de Governança de Pessoas para melhoria do Projeto, sendo que uma das possibilidades a ser discutida e deliberada é a possibilidade de manter o projeto apenas com as entregas de projetos que efetivamente vão precisar de auxílio na arrematamento do recurso "pessoas".

5. O último tópico desta Constatação número 3 vai tratar, de forma resumida, da implementação de outras recomendações da auditoria do Projeto Pessoas nas Eleições 2018, e diretamente relacionadas a esta consultoria.

Quanto as recomendações 5.1, 5.3, 5.4, 5.5 e 5.6, as quais tratam, em síntese, de que o Projeto Pessoas tenha um desempenho mais proativo e exista maior interação com os demais Projetos, já foram tratadas no item 1. Porém, reafirma-se que no Projeto Pessoas nas Eleições 2020 houve uma melhoria considerável nessa atuação.

Se em 2018 a atuação da auditoria praticamente fez com que a SGP iniciasse o trabalho de execução do Projeto Pessoas, conforme se pode verificar no achado A1 do Relatório Final de Auditoria (0470585), notadamente o seguinte trecho:

*No dia 06/06/2018, foi realizada uma reunião na Coordenadoria de Controle Interno com o objetivo de Tratar do andamento do Projeto Pessoas nas Eleições 2018 (Ata CCI 0339977). Na ocasião foi questionado pelos auditores internos sobre o andamento do Projeto, registro de informações nos sistemas Redmine e SEI para acompanhamento e avaliação da auditoria, além da atuação proativa da SGP buscando demandas dos demais projetos, **já que até então nada havia sido identificado ou verificado.***

A partir dessa reunião, em que ficou deliberado que os representantes da SGP iriam analisar as entregas e subentregas do projeto para planejar o que seria feito pela Secretaria, além de passar a registrar no sistema Redmine essas ações, com a juntada ou indicação das evidências respectivas, é que se verificou o andamento de algumas ações por parte da SGP.

(o grifo é nosso).

Para as Eleições de 2020, a SGP atuou de forma bem mais proativa e efetiva. As constatações registradas neste relatório, por meio das notas de orientação, dizem respeito mais a atrasos no cronograma de entregas no sistema Project Builder (apesar de existir atuação via sistema SEI) e falta de evidenciação de determinadas ações, do que

propriamente falta de proatividade. Tudo também pode ser verificado na planilha de acompanhamento anexa (0912002).

Quanto as recomendações 5.2, 5.11 e 5.12, que tratam da melhoria da gestão de riscos, em especial a recomendação 5.11, que é no sentido de que a gerência dos futuros Projetos utilize efetivamente o Plano de Gestão de Riscos como ferramenta prática, como já exposto na Constatação - 2, é um ponto que ainda precisa de aperfeiçoamento.

No que se refere a recomendação 5.7, a qual remete a instituição de controles, a exemplo de um normativo, que torne preferencial a utilização da força de trabalho disponível no Tribunal para executar tarefas relacionadas às Eleições, verificou-se que ainda não foi implementada (0759062).

Ainda quanto a essa recomendação 5.7, é relevante mencionar que foi realizada uma comparação entre o número de auxílios alimentação concedidos nas Eleições de 2018 e a que seria (e foi) concedida em 2020 (0883405 e 0883687). Essa análise demonstra a preocupação da SAO em promover comparação histórica do quantitativo concedido para que não existam exageros. Inclusive foi citado pela COMAT a existência de diminuição no total geral pago.

Ocorre que, como ocorreu em 2018 e demonstrado pela COAUDI no relatório final da auditoria, na planilha para as Eleições de 2020 novamente se verifica grande desproporção no quantitativo de auxiliares convocados entre Zonas Eleitorais de porte similar.

Apesar de identificado pela SAO essa desproporção, não houve corte ou questionamento à Zona Eleitoral do porquê da grande quantidade de auxiliares recrutados, quando a maior do que a registrada em 2018. Esse é um ponto em que deve ser realizada análise crítica nas próximas Eleições.

Como exemplo, cita-se o caso da 73ª ZE que aumentou de 24 em 2018 para 195 em 2020 o número de auxiliares no Domingo das Eleições. Esse **aumento é de 812% no número de colaboradores.**

Por outro lado, tem-se casos positivos como o da 64ª ZE que diminuiu de 280 para 120 em 2020 os auxiliares para o sábado do fim de semana das Eleições, **uma diminuição de 57,14% no quantitativo.**

OBJETOS

- Processo SEI: 0007366-62.2019.6.15.8000 (processo criado pela SGP para tratar das arrematadas e capacitações de servidores);
- Processo SEI: 0013677-35.2020.6.15.8000 (trata do pagamento do auxílio alimentação nas Eleições 2020)
- Processo SEI: 0013367-29.2020.6.15.8000 (trata da nota de orientação n. 10, avaliação do auxílio do Projeto Pessoas por gerentes dos demais Projetos - pontos positivos e oportunidades de melhoria;
- Processo SEI: 0000979-31.2019.6.15.8000 (trata do relatório final da auditoria no projeto Pessoas nas Eleições 2018);
- Processo SEI: 0003878-02.2019.6.15.8000 (trata da implementação da recomendação 5.7 do relatório final da auditoria no projeto Pessoas nas Eleições 2018).

CRITÉRIO

- Resolução TRE/PB n. 10/2017, que trata da estrutura de governança do Tribunal;
- Boas práticas administrativas (eficiência e tempestividade da execução de entregas dos projetos);
- Princípio Fundamental para a prática da auditoria interna indicado pelo The IIA (*The Institute of Internal Auditors*): promover a melhoria organizacional;

- Resolução TRE/PB nº 14/2019, notadamente o art. 61, III, segundo o qual cabe a SGP promover a governança de pessoas, de acordo com as boas práticas e recomendações dos órgãos de controle, observando as diretrizes estabelecidas no plano estratégico de gestão de pessoas do Tribunal.

EVIDÊNCIA

- Planilha comparativa entre o quantitativo de auxílio alimentação pago em 2018 e o que seria pago em 2020 0883405;
- Manifestação de gerentes de projetos acerca do auxílio do projeto Pessoas: 0596669, 0596713, 0596718, 0597180, 0597465;
- Solicitação SISEL 0762513;
- Registro do andamento do projeto Pessoas: 0859421, 0899228, 0899838 e 0899843;
- E-mail para arregimentar servidores sem mencionar capacitação 0917312;
- E-mail para arregimentar servidores mencionando capacitação e constatação de vários voluntários: 0876568, 0888613 e 0890405;
- Relatório de monitoramento da auditoria no projeto Pessoas nas Eleições 2018 0759062.

CAUSA

- Falta de visão proativa da SGP, no sentido de ainda não ter criado um "banco de servidores" para arregimentação de servidores;
- Falta de uniformização das mensagens enviadas para arregimentação de servidores;
- Elaboração do projeto Pessoas contemplando em seu escopo todos os projetos do Programa das Eleições, por imposição, incluindo até mesmo projetos que dispensam esse auxílio;
- Falta de análise crítica do quantitativo de auxiliares indicados pelas Zonas Eleitorais para recebimento de auxílio alimentação, permitindo o pagamento, inclusive, para quantidades muito altas e desproporcionais ao de outras ZE's de porte similar, as quais se valem de número bem menor de auxiliares para realização de basicamente as mesmas tarefas.

EFEITO

- Dificulta a comunicação a Administração acerca de servidores aptos a trabalhar nos projetos, diante da falta de registro único por meio de um "banco de servidores";
- Causa maior trabalho para identificar os servidores que trabalharam nos projetos em Eleições anteriores, diante da falta de registro único por meio de um "banco de servidores";
- Maior dificuldade em captar servidores com perfil adequado para cada projeto do Programa das Eleições;
- Dificuldade de arregimentar servidores quando a mensagem eletrônica enviada não traz informações acerca da realização de treinamento para desempenho de atividades;
- Causa esforços inúteis para elaboração do projeto Pessoas de forma ampla, contemplando todos os projetos, sendo que isso não seria necessário diante da dispensa do auxílio por parte de alguns gerentes de projetos;
- Pagamento de auxílio alimentação para mais pessoas do que as realmente necessárias.

SUGESTÃO DE MELHORIA/ORIENTAÇÃO

Sugerir/orientar à SGP que elabore um "banco de servidores" que já trabalharam em todos os projetos do Programa das Eleições 2018 e 2020, estruturado por projeto, tipo de atividade desempenhada, perfis profissionais - entre outros, para que possa ser utilizado na arregimentação de colaboradores para os próximos projetos desse programa.

POTENCIAIS BENEFÍCIOS:

- 1- Aumento de produtividade, obtendo mais produtos com menos recursos;
- 2 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 3- Estímulo às boas práticas da Administração Pública no próprio órgão e em outros órgãos;
- 4 - Melhor utilização de ativos físicos ou recursos humanos.

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

- Prática 4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais

a) as necessidades de pessoal das unidades organizacionais são avaliadas antes da alocação dos colaboradores;

d) há mecanismos de transparência ativa para disponibilizar o perfil profissional desejado pela unidade organizacional ou por processo de trabalho;

- Prática 4164. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes

a) há normativo sobre os procedimentos e regras das práticas de reconhecimento;

b) os colaboradores são reconhecidos com fundamento no desempenho obtido em suas atividades laborais;

c) o programa abrange o reconhecimento de desempenho de equipes;

d) o programa abrange ações de reconhecimento social;

Sugerir/orientar à SGP que uniformize o conteúdo das comunicações enviadas para arregimentação de servidores voluntários, as quais possuem como objetivo o auxílio dos projetos do Programa das Eleições, incluindo, em especial, informações relacionadas à capacitação do trabalho que será desempenhado.

POTENCIAIS BENEFÍCIOS:

- 1 - Aumento de produtividade, obtendo mais produtos com menos recursos;
- 2 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 3 - Estímulo às boas práticas da Administração Pública no próprio órgão e em outros órgãos;
- 4 - Garantir e melhorar informações;

Sugerir/orientar à DG, à SGP, à ASPLAN e o Comitê de Governança de Pessoas que, antes da construção dos próximos Programas das Eleições, promovam reunião para considerar as avaliações realizadas pelos demais gerentes de Projetos acerca do auxílio recebido do Projeto Pessoas, pontos positivos e oportunidades de melhoria, além de considerar a possibilidade de não inclusão do auxílio do Projeto Pessoas nos Projetos pelos quais o gerente entende desnecessário esse auxílio, de forma a evitar a elaboração de entregas e realização de procedimentos desnecessários.

POTENCIAIS BENEFÍCIOS:

- 1- Evitar retrabalhos e esforços inúteis;
- 2 - Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
- 3 - Controle e atendimento dos prazos;
- 4 - Garantir que os recursos sejam utilizados para as finalidades a que se destinam;
- 5 - Melhorar a governança corporativa do órgão.

Sugerir/orientar à SAO e à DG que, doravante, promovam uma análise crítica do quantitativo de auxiliares informados pelas Zonas Eleitorais para recebimento do auxílio alimentação, em comparação com Eleições anteriores e tendo em conta o tamanho da ZE, de modo a questionar formalmente o Juízo Eleitoral, quando houver número bastante superior ao de ZE's de porte similar ou quando houver aumento desproporcional dessa quantidade de uma Eleição para a outra, acerca do motivo dessa desproporção ou do aumento. Caso necessário, pode-se levar a questão para discussão no Comitê de Governança de Pessoas visando a definição de parâmetros como: percentual de, por exemplo, no máximo 20% de variação nesse quantitativo entre ZE's de mesmo porte. Também pode ser solicitado o auxílio da Presidência para realização desse questionamento ao Juízo Eleitoral.

POTENCIAIS BENEFÍCIOS:

- 1 - Aumento de produtividade, obtendo mais produtos com menos recursos;
- 2 - Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
- 3 - Estímulo às boas práticas da Administração Pública no próprio órgão e em outros órgãos;
- 4 - Aumento do controle financeiro, patrimonial e contábil da unidade ou órgão;
- 5 - Utilização racional dos recursos.

4. CONCLUSÃO

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.

No mais, também se verificou oportunidade de melhoria nos planos de riscos dos Projetos analisados, diante da sua pouca utilização prática.

Todas as constatações desta consultoria, as quais foram devidamente discutidas entre a equipe e o supervisor, bem como apresentadas de forma sintética a clientes da Consultoria, no caso a ASPLAN, estão registradas nas três Constatações que compõem este relatório e que resultaram em sugestões de melhoria/orientações, apresentadas pela equipe com aval do supervisor da auditoria. Essas proposições seguem a título de oportunidades de melhoria para a Administração do Tribunal.

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

1ª QUESTÃO: Os gestores envolvidos na execução dos projetos selecionados no escopo (Projeto Dia E e Projeto Pessoas nas Eleições 2020) utilizam efetivamente a gestão de riscos nos seus trabalhos, seguindo e atualizando a planilha de riscos, buscando minimizar os riscos de ocorrências de eventos danosos ou prejudiciais aos objetivos das operações e atividades inseridas nesses Projetos?

De maneira geral, os procedimentos de acompanhamento da consultoria levam a conclusão que a resposta a esta questão é em parte negativa, haja vista que não se identificou utilização prática dos planos de riscos e os riscos do Projeto Pessoas identificados, foram repetitivos e todos classificados com prioridade baixa, conforme relatado na Constatação - 2.

2ª QUESTÃO: As ações/atividades, prazos e eventuais alterações desses prazos, e/ou controles internos adotados/utilizados pelos gerentes dos projetos Dia E e Pessoas, do Programa das Eleições 2020, estão sendo adotados conforme planejado?

De maneira geral, os procedimentos de acompanhamento da consultoria levam a conclusão que a resposta a esta questão é em parte negativa, em função de muitas ações ou atividades terem sido executadas no prazo, porém outras concluídas no sistema com atraso, conforme quadro demonstrativo deste relatório (Constatação - 1).

3ª QUESTÃO: Os gestores envolvidos e os gerentes dos projetos Dia E e Pessoas nas Eleições 2020, demonstram que estão levando em consideração as orientações da auditoria interna, inclusive quanto aos riscos identificados, buscando minimizar ou mitigar os riscos de ocorrências de eventos danosos ou prejudiciais aos objetivos das operações e atividades inseridas nesses Projetos?

De maneira geral, os procedimentos de acompanhamento da consultoria levam a conclusão que a resposta a esta questão é em parte negativa, carecendo, no entanto, de medidas para aperfeiçoamento, conforme relatado na Constatação - 3. No entanto, registra-se que para as Eleições de 2020, a SGP atuou de forma bem mais proativa e efetiva.

Assim, a conclusão geral do trabalho, mesmo considerando as melhorias e os avanços já alcançados, aponta para a necessidade de aperfeiçoamento de alguns processos de trabalho, visando a constante evolução da eficiência dos processos de trabalho no Tribunal, visando sempre o aumento do nível de qualidade dessas atividades, de maneira a trazer maiores benefícios para governança do Tribunal e contribuir para a melhoria dos serviços prestados. **A ideia é que haja um padrão de atuação da SGP, sempre se mostrando disponível, desde o início, de forma proativa, para arregimentar servidores e facilitar as capacitações.**

Diante do exposto neste relatório, verifica-se que o objetivo e escopo foram atingidos e que as questões de consultoria propostas no planejamento foram respondidas, bem como registra-se que este trabalho agrega valor às ações do Tribunal, notadamente àquelas ligadas ao Programa das Eleições.

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

Ademais, é oportuno ressaltar que embora existam oportunidades de melhoria a serem implementadas por meio do cumprimento das sugestões de melhoria, deve-se reconhecer 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 de instâncias de Governança na busca do aprimoramento da gestão (0007285-21.2016.6.15.8000).

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, sempre que possível, nas reuniões das instâncias de Governança do Tribunal das quais participe e/ou em treinamentos promovidos para a melhoria da Governança, estimule a alta Administração a utilizar o sistema Project Builder como fonte de informação para a tomada de decisões. (constatação C-1);

5.2 - 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 que seja levada em conta no redesenho desses processos, ou seja, para que seja considerada a relação (ou o encontro) entre as melhores práticas/*frameworks*/demandas, as reais necessidades de controle e gestão do TRE-PB e as reais capacidades de controle e gestão do TRE-PB, de maneira que haja simplificação na produção e disponibilização de documentos, com vista a que essas práticas de gestão estratégica, gestão de projetos e de riscos sejam de fato utilizadas ou praticadas nas rotinas cotidianas de gestores e membros das instâncias de governança (constatação C-1);

5.3 - 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" (constatação C-1);

5.4 - Sugerir/orientar à ASPLAN, por meio do Núcleo de Projetos e Riscos, que oriente os gerentes dos projetos do Programa das Eleições que considerem na elaboração dos próximos planos de riscos aqueles considerados relevantes (ou significativos), de forma que fiquem próximos da realidade e sejam utilizados na prática rotineira desses gerentes. É importante comunicá-los as instâncias de governança. Para tanto, deve-se considerar: o resultado do que fora recomendado na nota de orientação 12 (registro de eventuais problemas ocorridos nas Eleições 2020); a utilização de técnicas ou métodos para identificação de riscos, tais como: inventários de eventos (eventos comuns já ocorridos); pesquisas; Workshops; e análise de fluxo de processo; bem como que, sempre que possível, a identificação dos riscos seja realizada por mais de uma pessoa experiente na execução do projeto) (constatação C-2);

5.5 - Sugerir/orientar à SGP que elabore um "banco de servidores" que já trabalharam em todos os projetos do Programa das Eleições 2018 e 2020, estruturado por projeto, tipo de atividade desempenhada, perfis profissionais - entre outros, para que possa ser utilizado na arregimentação de colaboradores para os próximos projetos desse programa (constatação C-3);

5.6 - Sugerir/orientar à SGP que uniformize o conteúdo das comunicações enviadas para arregimentação de servidores voluntários, as quais possuem como objetivo o auxílio dos projetos do Programa das Eleições, incluindo, em especial, informações relacionadas à capacitação do trabalho que será desempenhado (constatação C-3);

5.7 - Sugerir/orientar à DG, à SGP, à ASPLAN e o Comitê de Governança de Pessoas que, antes da construção dos próximos Programas das Eleições, promovam reunião para considerar as avaliações realizadas pelos demais gerentes de Projetos acerca do auxílio recebido do Projeto Pessoas, pontos positivos e oportunidades de melhoria, além de considerar a possibilidade de não inclusão do auxílio do Projeto Pessoas nos Projetos pelos quais o gerente entende desnecessário esse auxílio, de forma a evitar a elaboração de entregas e realização de procedimentos desnecessários (constatação C-3);

5.8 - Sugerir/orientar à SAO e à DG que, doravante, promovam uma análise crítica do quantitativo de auxiliares informados pelas Zonas Eleitorais para recebimento do auxílio alimentação, em comparação com Eleições anteriores e tendo em conta o tamanho da ZE, de modo a questionar formalmente o Juízo Eleitoral, quando houver número bastante superior ao de ZE's de porte similar ou quando houver aumento desproporcional dessa quantidade de uma Eleição para a outra, acerca do motivo dessa desproporção ou do aumento. Caso necessário, pode-se levar a questão para discussão no Comitê de Governança de Pessoas visando a definição de parâmetros como: percentual de, por exemplo, no máximo 20% de variação nesse quantitativo entre ZE's de mesmo porte. Também pode ser solicitado o auxílio da Presidência para realização desse questionamento ao Juízo Eleitoral (constatação C-3).

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 acompanhar das providências adotadas pelos setores envolvidos no cumprimento de todos os itens;

6.3 – à SGP (Secretaria de Gestão de Pessoas) para ter conhecimento global da consultoria e dar cumprimento às deliberações da Presidência;

6.4 - 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.

SEAGP, 30/11/2020.

JOÃO DEMAR LUCENA RODRIGUES
CHEFE DA SEÇÃO DE AUDITORIA - ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS



Documento assinado eletronicamente por JOÃO DEMAR LUCENA RODRIGUES em 30/11/2020, às 16:20, 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 **0896272** e o código CRC **D7024B8C**.

