



Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo
Coordenadoria de Controle Interno

RELATÓRIO DE AUDITORIA
PROCESSO DE GESTÃO DE EXECUÇÃO DO PLANO
ESTRATÉGICO DO TRE/ES

Vitória/ES – 2019

Preâmbulo

Processo: 15.948/2019.

Ato originário: Ofício-Circular GAB-DG do TSE - nº. 161/2019 e Resolução TSE nº 23.500/2016.

Ato de designação: Comunicado de auditoria nº 05/2019.

Período abrangido pela auditoria: A partir de Julho de 2018

Período de realização da auditoria: Planejamento – de 09 de setembro a 21 de outubro; Execução de 13 de novembro a 21 de novembro e Relatório de 21 de novembro a 19 de dezembro de 2019.

Unidade Auditada: Assessoria de Planejamento Estratégico e Comunicação Institucional deste Tribunal Regional Eleitoral.

Resumo

A Unidade de Auditoria deste Tribunal realizou este trabalho de auditoria de forma integrada com os demais Tribunais Eleitorais da Federação, sob comando do Tribunal Superior Eleitoral, direcionada para uma verificação mediante critérios específicos relativos aos fatores determinantes à gestão da execução do Plano Estratégico deste Tribunal, com a finalidade de avaliar os indicadores que demonstraram, ao final de cada período de medição retratado, se os desempenhos alcançados foram satisfatórios ou não.

A importância desse trabalho permitiu a esta Unidade de Auditoria concluir quanto à funcionalidade e ao resultado que o Planejamento Estratégico do Órgão efetivamente apresentou e, nesta oportunidade, recomendar aprimoramentos no que toca à melhoria desse processo.

O planejamento estratégico é um instrumento de governança crucial aos gestores públicos responsáveis pela tomada de decisão e pela condução da coisa pública, frente aos riscos e incertezas, de forma que sejam atendidas, em última instância, as demandas do “dono do negócio”, ou seja, a sociedade.

No curso do desenvolvimento dos trabalhos desta auditoria, ficou evidenciada a preocupação dos auditados com relação à necessidade de aperfeiçoamento dessa ferramenta, de modo que no desenvolvimento desse processo sejam agregadas características relacionadas à economicidade, efetividade e eficiência, com repercussão no desempenho e consequente resultado satisfatório para os interessados.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
2. OBJETIVO, QUESTÕES DE AUDITORIA, ESCOPO E METODOLOGIA	1
2.1 OBJETIVO	1
2.2 QUESTÕES DE AUDITORIA.....	2
2.3 ESCOPO DE AUDITORIA	3
2.4 METODOLOGIA.....	4
3. ACHADOS DO PROCESSO.....	4
4. CONCLUSÃO.....	12
5. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	13

RELATÓRIO CONCLUSIVO

Auditorias Integradas - TSE

1. INTRODUÇÃO

O Tribunal Superior Eleitoral estabeleceu diretrizes gerais no âmbito da Justiça Eleitoral para os procedimentos de auditoria a partir da publicação da Resolução TSE de n.º 23.500/16.

No conjunto dessas diretrizes, o TSE dispôs sobre a realização das auditorias integradas pelos Tribunais Regionais Eleitorais, sob a supervisão daquele Tribunal, com perspectiva de inclusão nos respectivos Planos Anuais de Auditoria dos Regionais.

Dessa forma, para o presente exercício foi prevista pelo TSE a realização desta auditoria sobre o processo de Gestão de Execução do Planejamento Estratégico dos Tribunais Regionais, incluída no Plano Anual de Auditoria devidamente aprovado ao final do exercício de 2018 pela Presidência deste TRE/ES.

A realização desta auditoria procurou atender aos critérios pertinentes para consecução dos trabalhos, sobretudo as orientações da Resolução CNJ de nº 171/2013, além das boas práticas de auditoria recomendadas pelas entidades organizacionais (CNJ e TCU).

2. OBJETIVO, QUESTÕES DE AUDITORIA, ESCOPO E METODOLOGIA

2.1 OBJETIVO

Os trabalhos de auditoria realizados sobre o processo de Gestão da Execução do Planejamento Estratégico tiveram por objetivo:

- Avaliar se os indicadores que mediram o desempenho estratégico dessa gestão apresentaram elementos de eficácia, eficiência e de efetividade para os fins a que se propuseram.

Para tanto, esta Unidade de Auditoria se direcionou a partir da persecução e verificação das respostas aos seguintes grupos de perguntas abaixo relacionadas.

2.2 QUESTÕES DE AUDITORIA

Questões do grupo 1 – Relevância do indicador:

- a) O indicador está alinhado ao objetivo estratégico?
- b) A meta está subdimensionada ou superdimensionada?
- c) O indicador é utilizado para tomada de decisão da Alta Administração?
- d) Os benefícios alcançados com o indicador justificam o esforço para a medição?

Questões do grupo 2 – Processo de elaboração do indicador:

- a) O indicador representa a situação que se pretende medir?
- b) O indicador possui forma relativa (taxa, índice ou coeficiente)?
- c) Foram previstos o dono do indicador e o responsável pela sua medição?
- d) Consta a fonte de dados para a obtenção do indicador?
- e) Foi prevista a periodicidade da medição do indicador e essa é adequada?

Questões do grupo 3 – Monitoramento e avaliação do indicador:

- a) Os indicadores são revisados?
- b) O indicador é divulgado para as partes interessadas?
- c) O indicador é mensurado na periodicidade prevista?
- d) Os dados que compõem o indicador são confiáveis quanto à origem e são validados?
- e) O indicador possui plano de ação/projeto a ele associado para alcance da meta?
- f) Caso positiva a resposta ao item e, existe a necessidade de previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto associado ao alcance da meta?
- g) Caso positiva a resposta ao item f, há previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto?

2.3 ESCOPO DE AUDITORIA

O escopo definido para esta auditoria integrada compreendeu a avaliação delimitada em três aspectos:

a) Quanto às etapas do processo:

Esta auditoria centralizou seus esforços nas seguintes etapas do processo de gestão de indicadores estratégicos:

- ✓ **Elaboração dos indicadores** – Aspectos de formulação dos indicadores e aderência aos objetivos estratégicos;
- ✓ **Monitoramento** – Medição dos indicadores;
- ✓ **Avaliação** – Providências adotadas pela Administração com base na medição dos indicadores.

Não foi efetuada análise de mérito quanto aos planos de ação/projetos eventualmente desenvolvidos para o alcance das metas.

b) Quanto ao período de abrangência da análise:

Foram considerados os indicadores previstos no Plano Estratégico vigente, com suas respectivas atualizações.

Quanto aos monitoramentos e avaliações, foram consideradas as ações realizadas a partir de julho de 2018.

c) Com relação à amostra:

A definição da amostra de indicadores observou os seguintes critérios:

- ✓ **Quantitativo mínimo de indicadores avaliados:** após a aplicação de fórmula de cálculo de amostragem proposta no Plano de Trabalho disponibilizado pelo TSE, procedeu-se à seleção de 9 (nove) indicadores de desempenho para avaliação objeto desta auditoria.

- ✓ **Compreensão de todas as perspectivas do Planejamento Estratégico do Órgão:** os indicadores foram selecionados dentre as perspectivas Sociedade, Processos Internos e Recursos, de forma que estivessem relacionados a 8 (oito) distintos macrodesafios (objetivos estratégicos).

2.4 METODOLOGIA

Considerando o objeto sob avaliação, foram adotados procedimentos de verificação para uma auditoria típica de resultados, com a aplicação de método de checagem operacional, a partir de estudos para compreensão do objeto ministrados por profissional competente contratado pelo Tribunal Superior Eleitoral, com a finalidade de capacitar os servidores das unidades de auditoria dos Tribunais Regionais Eleitorais, na sede daquele Tribunal Superior, para realização desta empreitada.

Além disso, foram utilizadas técnicas de auditoria do tipo entrevista, análise documental, conferência de cálculos, exame de registros, correlação entre as informações obtidas, revisão analítica e amostragem com cálculo definido em expressão estatística disponibilizada pelo TSE.

A realização desta auditoria compreendeu as etapas de *planejamento* (levantamento das informações sobre o processo auditado, reunião com os gestores responsáveis, elaboração das matrizes e elaboração do programa de auditoria), *execução* (realização dos testes em campo, elaboração da matriz de achados, elaboração do relatório de achados e encaminhamento do relatório de achados aos gestores para manifestação) e elaboração do *relatório conclusivo* para envio à Administração deste TRE/ES e para o TSE.

3. ACHADOS DO PROCESSO

Foram tratados neste item os achados de auditoria apurados por esta Seção, considerados, à luz dos critérios adotados, como elementos de inconsistência.

Dessa forma, foram dispostas neste item as descrições dos achados, as evidências, as respectivas respostas da unidade auditada bem como as manifestações conclusivas desta

unidade de auditoria:

3.1 Achado: A1 - Indicadores devem ser revistos para que possam refletir efetivamente os propósitos de sua elaboração e o atingimento do objetivo estratégico a que estão vinculados.

3.1.1 Descrição do achado:

Total de normas da política de segurança da informação implantadas (Indicador 1.3):

O indicador foi construído sob a lógica de que o aumento no quantitativo de normas de segurança da informação implantadas repercutiria em avanço no grau de maturidade da instituição, relativamente às regras de segurança da informação e, por consequência, refletiria as melhorias alcançadas na infraestrutura e governança da TIC (objetivo estratégico relacionado).

Ocorre que o aumento do número de normas não necessariamente assegura a efetividade dos resultados pretendidos, podendo não gerar informações que contribuam para tomada de decisão.

Índice de demanda do orçamento estratégico (Indicador 2.6):

A nomenclatura do indicador diz respeito à mensuração da demanda do orçamento estratégico no Órgão. Sua finalidade consiste em "Aferir a programação orçamentária, relativamente às ações estratégicas da organização". No entanto, a sua forma de construção destaca o percentual de recursos disponibilizados para iniciativas estratégicas em relação ao total demandado pelas próprias iniciativas estratégicas.

Índice de aderência do PAC ao mapeamento (Indicador 4.10):

A nomenclatura e objetivo do indicador referem-se ao alinhamento do Plano Anual de Capacitação (PAC) à implantação da gestão por competências, permitindo concluir que o resultado pretendido relaciona-se a uma maior parcela de ações do PAC direcionadas pelo mapeamento de competências. Todavia, verifica-se que a forma de cálculo adotada mensura o percentual de servidores identificados pelo mapeamento de competências que foram capacitados, em relação ao total de servidores com necessidade de capacitação catalogados pelo mapeamento.

Índice de recorribilidade interna no Tribunal Regional Eleitoral (Indicador 6.10):

O objetivo do indicador refere-se à mensuração da quantidade de ações recursais interpostas no 2º grau relativamente às decisões publicadas passíveis de recurso. A sua forma de construção e apresentação identificam como fator esperado a interposição de recursos em percentual abaixo do estabelecido para cada ano. Porém, a decisão de recorrer é cabível à parte processual, não sendo possível ao gestor administrar tais resultados.

Índice de satisfação dos contatos endereçados à Ouvidoria Regional Eleitoral (Indicador 8.1):

A obtenção do indicador "Índice de satisfação dos contatos endereçados à Ouvidoria Regional Eleitoral" por meio da pesquisa de satisfação quanto aos atendimentos prestados pela Ouvidoria (Como você avalia o atendimento que recebeu desta Ouvidoria?), demonstra-se consoante com objetivo de sua criação, qual seja, atender com presteza, urbanidade e veracidade. No entanto, a sua capacidade de monitorar o alcance do respectivo objetivo estratégico (Garantia dos direitos de cidadania), fica prejudicada por não refletir necessariamente, o aspecto relativo à resolubilidade das demandas apresentadas junto à Ouvidoria, de forma a efetivar a consecução dos serviços de cidadania no âmbito da Justiça Eleitoral. Ademais, o número de respondentes à pesquisa de satisfação não é grande quando considerado o total de contatos efetuados (no último semestre de 2018 os respondentes corresponderam a 15% do total de contatos). A representatividade da realidade mensurada pelo indicador fica comprometida em face de um baixo retorno dos respondentes.

Dessa maneira, apresenta-se prejudicada a utilização da informação para a tomada de decisão quanto ao atendimento prestado à sociedade pela Ouvidoria Eleitoral bem como quanto ao alcance do objetivo estratégico relacionado.

3.1.2 Evidência do achado: Resposta às Requisições de documentos e informações (REDINs) nº 07 a 12/2019; Planejamento Estratégico do TRE/ ES.

3.1.3 Resposta da unidade auditada:

“4. Quanto ao item 1.1.1 (Total de normas da política de segurança da informação implantadas – Indicador 1.3), entendemos que a “*efetividade dos resultados pretendidos*” será aferida pela implementação da Política de Segurança da Informação. O indicador possui o papel de fomentar essa implementação, mediante a sua periódica mensuração.

5. No que tange ao Índice de demanda do orçamento estratégico (Indicador 2.6), cabe informar que o objetivo desse indicador é exatamente a verificação da aderência do orçamento do órgão às

iniciativas estratégicas; se os recursos disponibilizados para a execução das iniciativas estratégicas são suficientes para a sua consecução.

6. Na crítica registrada ao Indicador 4.10, que trata da aderência do Plano Anual de Capacitação – PAC – ao mapeamento de competência institucionais, entendemos que indicador visa aferir a efetividade do PAC, mediante a mensuração do preenchimento das lacunas de competência. Não há, portanto, qualquer inconsistência no Indicador construído.

7. Quanto ao Índice de Recorribilidade Interna, nada obstante a impossibilidade de ingerência do órgão, possui a serventia de alertar ao gestor para uma possível alocação de recursos (físicos, humanos ou, mesmo, orçamentários) para a área jurídica, em função de um eventual incremento no volume dos instrumentos de garantia do contraditório e da ampla defesa.

8. O Indicador 8.1 (Índice de satisfação dos contatos endereçados à Ouvidoria Regional Eleitoral) cuida de medi, mediante pesquisa, o percentual de cidadãos satisfeitos com o atendimento e resposta às suas demandas encaminhadas à Ouvidoria. Ora, o percentual de 15% não é desprezível, como quer fazer crer o órgão auditor, pois, cabe ressaltar, a resposta à pesquisa é **facultativa**, e que 100% dos respondentes são avaliados. Estatisticamente, o percentual de 15% é significativo, ainda mais se levarmos em conta a cultura nacional de alto índice de reclamações quanto aos serviços públicos mal prestados e, por outro lado, o baixo número de elogios, em razão de constituir obrigação do servidor público prestar serviços de qualidade ao cidadão, pois este recolhe seus impostos.”

3.1.4 Manifestação da unidade de auditoria:

Não obstante os esclarecimentos da unidade auditada, esta Seção se manifesta no sentido de que sejam revistos os indicadores, com a perspectiva de serem feitas melhorias, de modo que possam demonstrar, efetivamente, os propósitos de sua elaboração e a contribuição para o atingimento do objetivo estratégico a que estão vinculados.

3.2 Achado: A2 - Construídas com base em critérios identificáveis, as metas devem ser estabelecidas de forma realística, desafiadora e exequíveis.

3.2.1 Descrição do achado:

Verificou-se a ocorrência de indicadores cuja meta foi superada em todas as medições, evidenciando subdimensionamento na construção do parâmetro e/ou objetivo estratégico que não mais representa um desafio à gestão:

Índice de disponibilidade de sistemas essenciais de TI (Indicador 1.2)

Observou-se que foi estabelecida meta crescente para o período 2015 -2019. Em todos os anos decorridos, o parâmetro estabelecido foi superado e todas as medições retornaram valor superior à maior meta atribuída para o período do planejamento.

Índice de substituição de urnas eletrônicas (Indicador 5.1)

Observou-se o estabelecimento de única meta para todos os exercícios de medições (abaixo de 2%), sem perspectiva progressiva. Além disso, em todas as medições houve superação da meta.

Constatou-se também, a ocorrência de indicador cuja medição se apresentou abaixo de 70% da meta estipulada, evidenciando característica de superdimensionamento.

Índice de agilidade no julgamento de ações que possam implicar perda de mandato (Indicador 7.1)

Meta não atingida em todas as medições anuais (2015 a 2018).

3.2.2 Evidência do achado: Resposta às Requisições de documentos e informações (REDINs) nº 07 a 12/2019; Planejamento Estratégico do TRE/ ES.

3.2.3 Resposta da unidade auditada:

“Relativamente aos Achados do item 1.2 – A2, inicialmente, cabe informar que as metas são definidas pelas próprias áreas de negócio, que são as detentoras dos respectivos processos. Ademais, apesar de as metas terem sido, constantemente, alcançadas, não se pode dispensá-las, simplesmente porque foram superadas, mas, deve-se mantê-las – ao menos até a vigência do atual modelo de planejamento), seja em razão da sua importância para o funcionamento da rotina do Tribunal (Indicador 1.), seja em razão da imprescindibilidade do acompanhamento do resultado do Indicador 5.1

Quanto ao Indicador 7.1, o fato de as metas jamais terem sido atingidas não pode ser decisivo para extingui-lo, dada a sua importância para a consecução da missão do órgão.”

3.2.4 Manifestação da unidade de auditoria:

Esta Seção de Auditoria reitera as considerações feitas acerca desse achado, ao tempo que destaca a necessidade de que as metas sejam construídas com base em critérios identificáveis e de forma realística, desafiadora e exequível.

3.3 Achado: A3 - Indicadores estratégicos devem subsidiar a tomada de decisão por parte da Alta Administração.

3.3.1 Descrição do achado:

Os indicadores estratégicos são mensurados e disponibilizados no sítio eletrônico do TRE/ES. Contudo, não se identificou evidência de comunicação formal dos resultados à Alta Administração.

As Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE), estabelecidas para acompanhamento do alcance das metas do Planejamento Estratégico, não observaram o disposto na Resolução nº 726/2015 no que se refere a sua realização para tratar dos assuntos pertinentes no período quadrimestral.

Identificou-se ainda, de acordo com as informações apuradas, a prevalência de características tipicamente operacionais nos indicadores tratados como estratégicos, estabelecidos em proposição conjunta com as unidades gestoras da meta. Corroborando com esse aspecto, restou não evidenciada a tomada de decisão pela Alta Administração com base nos resultados apresentados pelos indicadores que compõem o Planejamento Estratégico.

De acordo com as informações apuradas, constatou-se também que a periodicidade de medição dos indicadores dificulta a utilização dos resultados pela Alta Administração para fins de medidas corretivas imediatas, tendo em vista a apresentação de prazos inadequados de mensuração.

3.3.2 Evidência do achado: Resposta às Requisições de documentos e informações (REDINs) nº 07 a 12/2019; Planejamento Estratégico do TRE/ ES; Resolução TRE/ES nº 726/2015.

3.3.3 Resposta da unidade auditada:

“As observações consignadas no item A3 estão plenas de razão. Esta Assessoria não formalizou as leituras de indicadores, periodicamente, às instâncias superiores de governança. Entretanto, nada obstante a publicação tempestiva de todos os indicadores no portal (www.tre-es.jus.br), as informações sempre foram repassadas aos setores responsáveis, independentemente de realização de Reuniões de Análise da estratégia – RAE.”

3.3.4 Manifestação da unidade de auditoria:

Tendo em vista a anuência da unidade auditada, esta Seção de Auditoria apresenta, na Proposta de Encaminhamento, a recomendação específica.

3.4 Achado: A4 - Construção do indicador deve observar forma relativa para sua apresentação (índice, taxa ou coeficiente).

3.4.1 Descrição do achado:

Total de normas da política de segurança da informação implantadas (Indicador 1.3).

A ficha técnica constante no Planejamento Estratégico informa que o indicador mede “O percentual de Normas novas estabelecidas pela política de segurança da informação implantadas no período em relação ao número de normas estabelecidas para o período”. Entretanto, a fórmula de cálculo foi construída com base em somatório dos dados em monitoramento e a apresentação dos resultados foi realizada mediante dados numéricos absolutos.

3.4.2 Evidência do achado: Resposta às Requisições de documentos e informações (REDINs) nº 07 a 12/2019; Planejamento Estratégico do TRE/ ES.

3.4.3 Resposta da unidade auditada:

“Quanto ao Achado A4, houve um equívoco no registro do Indicador 1.3, por ocasião da sua inserção no portal, vez que, por ocasião da publicação do Planejamento Estratégico, no item “o que mede” encontra-se a definição “A quantidade de Normas novas implantadas até o período” exatamente por se tratar de simples informação de quantidade absoluta em determinado período(...) A partir dessa observação, procedeu-se à alteração da informação no site.

3.4.4 Manifestação da unidade de auditoria:

Em avaliação desta Seção de Auditoria, na forma dos critérios estabelecidos, reafirma-se a descrição do referido achado.

3.5 Achado: A5 - É necessário que a criação, alteração e exclusão de indicador sejam realizadas por meio de procedimento formal.

3.5.1 Descrição do achado:

Não há evidências de que a criação, alteração e exclusão de indicadores tenham ocorrido por meio de procedimentos formalmente estabelecidos. De acordo com as informações obtidas, a avaliação quanto a necessidade de adequação dos indicadores é realizada por iniciativa das unidades gestoras das metas.

3.5.2 Evidência do achado: Resposta às Requisições de documentos e informações (REDINs) nº 07 a 12/2019; Planejamento Estratégico do TRE/ ES.

3.5.3 Resposta da unidade auditada:

“O órgão de auditoria aponta o Achado A5, afirmando a necessidade de procedimento formal de alteração de indicadores, encontra-se, no próprio indicador a informação de que a alteração ocorreu por força de decisão constante dos autos 6.500/2019.

3.5.4 Manifestação da unidade de auditoria:

Apesar das considerações apresentadas, o estabelecimento padrão de procedimento formal para criação, alteração e exclusão de indicadores é prática recomendável no processo de gestão dos indicadores.

3.6 Achado: A6 - Procedimento de validação das medições dos indicadores estratégicos deve ser adotado para assegurar a confiabilidade do processo.

3.6.1 Descrição do achado:

Os dados que compõem os indicadores estratégicos são fornecidos pelas unidades gestoras das metas e alimentados posteriormente pela Assessoria de Planejamento Estratégico para divulgação do índice. Todavia, não se apurou evidência de responsável designado ou procedimento estabelecido para validação das informações, em atenção ao princípio da segregação de funções.

3.6.2 Evidência do achado: Resposta às Requisições de documentos e informações (REDINs) nº 07 a 12/2019; Planejamento Estratégico do TRE/ ES.

3.6.3 Resposta da unidade auditada:

“O Achado A6 trata de apontar o responsável pela validação das informações. Entretanto, encontra-se na ficha de indicadores, o campo “Gestor da meta”, que aponta exatamente o responsável pela informação.”

3.6.4 Manifestação da unidade de auditoria:

O destaque do achado diz respeito ao agente validador e não ao “dono do indicador”, pois o que se ressalta é a validação das informações por pessoa dissociada da elaboração, atendendo, desse modo, à segregação de funções.

3.7 Achado: A7 - Indicadores com metas não atingidas devem ser objeto de diagnóstico de causas para fins de elaboração de plano de ação e/ou projeto associado que viabilize alcançar o resultado pretendido.

3.7.1 Descrição do achado:

Não foram identificados registros a respeito da realização de estudo para apuração das causas de não atingimento de metas associadas aos indicadores. De igual modo, não se identificou a existência de Plano de Ação elaborado com base em ferramentas gerenciais pertinentes.

3.7.2 Evidência do achado: Resposta às Requisições de documentos e informações (REDINs) nº 07 a 12/2019; Planejamento Estratégico do TRE/ ES.

3.7.3 Resposta da unidade auditada:

“Como informando no item 11, o Achado A7 também se enquadra na situação da informalidade das comunicações aos setores responsáveis. Essa falha na comunicação formal deverá ser retificada por ocasião da construção do Planejamento Estratégico 2020-2026”

3.7.4 Manifestação da unidade de auditoria:

Tendo em vista a anuência da unidade auditada, esta Seção de Auditoria apresenta, na Proposta de Encaminhamento, a recomendação específica.

4. CONCLUSÃO

Em última análise, após a realização dos procedimentos técnicos aplicados às etapas desta auditoria, quais foram, Planejamento, Execução e Relatório de Auditoria, esta Seção de Auditoria de Gestão informa que, com base nos critérios adotados para essa verificação acerca dos resultados do Processo de Gestão de Execução do Planejamento Estratégico do TRE/ES - período de referência: a partir de 07/2018, o objeto sob exame apresentou inconsistências apontadas nos achados descritos, tendo por comprovação as evidências que deram suporte para as conclusões objetivas desta avaliação.

Vale dizer que as inconsistências apuradas não tiveram o condão de macular o processo, haja vista que não foram detectadas irregularidades que comprometessem o objeto. Tais inconsistências dizem respeito à oportunidade de promoção de melhorias para o aperfeiçoamento da gestão estratégica, com a finalidade de torná-la uma ferramenta efetiva para monitoramento dos resultados alcançados.

As orientações advindas dos Órgãos Superiores de Fiscalização da Administração (TCU e CNJ) para as Unidades de Controle Interno recomendam que sejam repassadas às respectivas Unidades Jurisdicionadas boas práticas de governança e gestão pública, e, neste caso, tratando-se de Planejamento Estratégico, o TCU disponibilizou documento referencial¹ no qual destaca as qualidades específicas desejáveis para indicadores de desempenho que apresentem, a título de exemplo, *validade* para refletir o fenômeno que está sendo medido, *comparabilidade* ao longo do tempo, *estabilidade* quanto às variáveis que o compõem, *homogeneidade* na construção do indicador, *praticidade* para utilização na tomada de decisão, *independência* quanto a fatores externos, *confiabilidade* quanto à fonte de dados, *seletividade* no que diz respeito ao número de indicadores estabelecidos, *compreensão*, *completude*, *economicidade*, *acessibilidade*

¹ Técnica de Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos

das informações primárias e dados referentes a cálculo dos indicadores, *tempestividade* na apuração e *objetividade* na definição.

Portanto, nesse conjunto de sugestões para aperfeiçoamento, as conclusões específicas dos achados foram sintetizadas em recomendações de melhorias do processo, as quais se encontram, a seguir, na “Proposta de Encaminhamento” deste relatório de auditoria integrada.

5. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

Diante do exposto, submete-se o presente relatório à consideração do Senhor Coordenador de Controle Interno deste Tribunal para providências a seu cargo e encaminhamento ao Excelentíssimo Senhor Presidente deste TRE/ES, com vistas à ciência e manifestação pela unidade, com sugestão de prazo de **30 (trinta)** dias, no que se refere às seguintes recomendações:

- 1) Revisar os indicadores quanto a sua forma de elaboração, de modo a torná-los aptos a medir o alcance dos objetivos estratégicos e a embasar a tomada de decisão. **(conforme item 3.1, achado A1);**
- 2) Observar os objetivos estabelecidos para o Planejamento Estratégico do TRE/ES, no momento da elaboração de indicadores para atendimento a requisitos de órgãos externos superiores. **(conforme item 3.1, achado A1);**
- 3) Fixar, na elaboração do planejamento estratégico, metas realísticas, desafiadoras e exequíveis, com base em critérios identificáveis. **(conforme item 3.2, achado A2);**
- 4) Instituir a revisão regular dos indicadores estratégicos, inclusive para o último período do atual planejamento, de forma a viabilizar o alcance dos objetivos a que estão vinculados. **(conforme item 3.2, achado A2);**
- 5) Revisar os indicadores quanto à pertinência de seu tratamento no âmbito estratégico, tendo em vista as necessidades de informação para tomada de decisão da Alta Administração. **(conforme item 3.3, achado A3);**
- 6) Comunicar formalmente os resultados das medições dos indicadores estratégicos à Alta Administração. **(conforme item 3.3, achado A3);**

- 7) Realizar as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE), conforme disposto na Resolução TRE/ES nº 726/2015. **(conforme item 3.3, achado A3);**
- 8) Revisar a periodicidade estabelecida para os indicadores de forma a viabilizar medidas corretivas tempestivas a partir dos resultados apurados. **(conforme item 3.3, achado A3);**
- 9) Utilizar forma relativa para construção de indicadores, conforme orientação TSE. **(conforme item 3.4, achado A4);**
- 10) Estabelecer procedimento formal para revisão dos indicadores. **(conforme item 3.5, achado A5);**
- 11) Instituir procedimento de validação dos dados que compõem os resultados dos indicadores estratégicos com vista a assegurar a confiabilidade das informações. **(conforme item 3.6, achado A6);**
- 12) Proceder à realização de diagnóstico de causas e elaboração de plano de ação na ocorrência de indicadores com metas não atingidas. **(conforme item 3.7, achado A7).**

Vitória, 19 de dezembro de 2019.

José Renato de Azevedo
Seção de Auditoria de Gestão

Hélio Duque de Oliveira
Seção de Auditoria de Gestão

Priscila Schulthais Lemos
Seção de Auditoria de Gestão

Weliton Mariano Neves
Seção de Auditoria de Gestão

Excelentíssimo Senhor Desembargador deste Egrégio Tribunal,

Atendendo à determinação do Tribunal Superior Eleitoral prevista na Resolução TSE n.º 23.500/16, no que se refere à realização de auditorias integradas pelos Tribunais Regionais Eleitorais, sob a supervisão daquele Tribunal, informo o encerramento da avaliação pela Seção de Auditoria de Gestão desta Unidade acerca do Processo de Gestão de Execução do Planejamento Estratégico deste Tribunal – referência: a partir de julho/2018, ao tempo que manifesto a anuência desta Coordenadoria e encaminho o respectivo relatório conclusivo para conhecimento dessa Presidência acerca do inteiro teor, nos termos do art.38 da Resolução CNJ de nº 171/2013.

Nesta oportunidade, solicito a gentileza no sentido de que, após a ciência, sejam estes autos enviados à Unidade Auditada (APECI) para manifestação no **prazo de 30 dias** sobre plano de ação em face das recomendações apresentadas, nos termos do art. 37 da Resolução CNJ de nº 171/2013.

Por fim, informo que, em cumprimento ao cronograma do Tribunal Superior Eleitoral previsto para esta auditoria, os resultados deste relatório serão também encaminhados àquele Tribunal para consolidação e adoção de providências integradas.

Vitória, 19 de dezembro de 2019.

Fábio Rosado Barbosa
Coordenador de Controle Interno