

RELATÓRIO DE AUDITORIA

AUDITORIA NO PROCESSO DE GESTÃO DA EXECUÇÃO DO
PLANO ESTRATÉGICO, COM ENFOQUE NOS INDICADORES
ESTRATÉGICOS

PORTARIA 434/2018-PRES (SEI 0003440-43.2018.6.03.8000)
(PUBLICADA NO DJE 021 DE 12 DE FEVEREIRO DE 2019)

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO AMAPÁ | <http://www.tre-ap.jus.br/>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. ESCOPO/OBJETIVOS DA AUDITORIA	3
3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA E LIMITAÇÕES	6
4. POSSÍVEIS BENEFÍCIOS ESPERADOS	7
5. RELATÓRIO DETALHADO E PRINCIPAIS ACHADOS	7
ACHADO 01 - AUSÊNCIA DE CRITÉRIO TÉCNICO PARA ESCOLHA DAS METAS DOS INDICADORES.	7
ACHADO 02 - OS INDICADORES NÃO SÃO UTILIZADOS PARA TOMADA DE DECISÃO POR PARTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO NO CURSO DO EXERCÍCIO.	8
ACHADO 03 - AUSÊNCIA DE INDICADOR TÁTICO/OPERACIONAL PARA ACOMPANHAMENTO DO INDICADOR ESTRATÉGICO, UMA VEZ QUE ESTE É MEDIDO ANUALMENTE.	9
ACHADO 04 - NÃO FORAM DEFINIDAS AS PARTES INTERESSADAS POR INDICADOR.	11
ACHADO 05 - NÃO FORAM DIVULGADOS OS RESULTADOS DOS INDICADORES PARA AS PARTES INTERESSADAS.	11
ACHADO 06 - INEXISTÊNCIA DE PLANO DE AÇÃO/PROJETO ASSOCIADO A INDICADOR PARA ALCANCE DA META.	12
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	13



1. INTRODUÇÃO

1. Em cumprimento ao cronograma estabelecido no Plano Anual de Auditoria Integrada (PAAI), do Tribunal Superior Eleitoral, exercício 2019 e ainda o que determina o Plano Anual de Auditoria (PAA) o TRE-AP, consoante o Procedimento Administrativo SEI 0003440-43.2018.6.03.8000, aprovado pela Portaria Presidência Nº 434/2018 TRE-AP/PRES/CCI/SEAUD, foram realizados exames de auditoria no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos.

2. Com vistas à determinação do escopo desta auditoria neste Regional, elaborou-se o Plano de Trabalho (Processo SEI nº 0002170-47.2019.6.03.8000, doc. ID 0402243), onde foram definidos os objetivos, as técnicas a serem aplicadas, o objeto dos exames, os meios e o tempo demandado para a sua concretização.

2. ESCOPO/OBJETIVOS DA AUDITORIA

3. A extensão da avaliação da auditoria observou três aspectos, a saber:

a) Quanto às etapas do processo:

A auditoria focou seus esforços nas seguintes etapas do processo de gestão de indicadores estratégicos:

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

b) Quanto ao período de abrangência da análise:

- Serão considerados os indicadores previstos no Plano Estratégico 2016-2021, com suas respectivas atualizações.



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

c) Quanto à amostra:

A amostra de indicadores testados, atendeu os seguintes critérios:

- Quantitativo mínimo de indicadores;
- Amostra deveria compreender todas as perspectivas.

O quantitativo mínimo de indicadores testados foi calculado observando-se o seguinte cálculo de amostragem:

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

Onde:

n = tamanho da amostra que se quer calcular

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

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

e = margem de erro tolerável

p = probabilidade de o evento ocorrer

4. Desta forma, a amostra calculada foi de 8 indicadores, sendo selecionados de forma aleatória dentre cada objetivo estratégico, os seguintes:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade
Sociedade	Garantia dos Direitos da Cidadania	Satisfação dos clientes externos (eleitores, candidatos, partidos e advogados)	CRE/SEJUD
Processos Internos	Fortalecimento da Segurança e da Transparência do Processo Eleitoral	Percentual de redução do número de duplicidades entre inscrições eleitorais e entre estas e os registros da base de perda e suspensão de direitos políticos	CRE/AP



Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade
	Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional	Processos judiciais finalizados dentro de um ano (2º Grau)	SEJUD
Recursos	Melhoria da Gestão de Pessoas	Execução do PAC	EJE
		Excelência nas competências específicas	SGP
	Aperfeiçoamento da Gestão Orçamentária e de Custos	Aderência da execução ao planejamento orçamentário	SAO
	Instituição da Governança	Governança de aquisição	ASPLAN
	Melhoria da Infraestrutura e Governança de TI	Governança de TI	STI

5. Este trabalho de auditoria teve por objetivo avaliar se os indicadores que medem o desempenho estratégico da gestão são eficientes, eficazes e efetivos.

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

Questões do grupo 1 – Relevância do indicador:

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

Questões do grupo 2 – Processo de elaboração do indicador:

- O indicador representa a situação que se pretende medir?
- O indicador possui forma relativa (taxa, índice ou coeficiente)?
- Foram previstos o dono do indicador e o responsável pela sua medição?
- Consta a fonte de dados para a obtenção do indicador?
- 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?

7. O período de realização da auditoria compreendeu 9/9/2019 a 19/12/2019, iniciando com o levantamento de informações sobre o processo auditado, seguido da elaboração e aplicação do programa de testes, coleta e análise de informações e elaboração da comunicação final, a saber o relatório de auditoria.

3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA E LIMITAÇÕES

8. Esta auditoria se utilizou das seguintes técnicas:

- ✓ Entrevista junto aos gestores das áreas auditadas;
- ✓ Revisão de cálculos;
- ✓ Exame de documentos relacionados com o processo de planejamento estratégico, especial da construção de indicadores estratégicos e
- ✓ Questionário junto aos gestores da área auditada.



4. POSSÍVEIS BENEFÍCIOS ESPERADOS

9. Aperfeiçoamento dos controles relativos à gestão do processo de planejamento estratégico quanto à elaboração, mensuração, acompanhamento e uso dos indicadores para tomada de decisão;
10. Levantamento de informações para inserção no relatório de auditoria, peça integrante da apresentação das contas – 2019 a ser enviado ao TCU por ocasião da apresentação das contas no próximo exercício;
11. Fornecimento de informações para subsídio de tomada de decisão pela Administração;

5. RELATÓRIO DETALHADO E PRINCIPAIS ACHADOS¹

12. Entre setembro e outubro de 2019 procedeu-se ao planejamento da auditoria com a definição do objetivo, escopo, questões e procedimentos.
13. Em novembro, foram aplicados os testes e exames e houve diligência, a partir da matriz de achados com as consequentes respostas dos gestores.
14. Diante dos testes e exames aplicados e das informações obtidas junto à ASPLAN e demais gestores, enumeramos os principais achados:

ACHADO 01 - AUSÊNCIA DE CRITÉRIO TÉCNICO PARA ESCOLHA DAS METAS DOS INDICADORES.

15. Critério: Boletim do TCU Especial nº 3, ano XLIV – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias; b) Resolução CNJ 114/2010 e Resolução CNJ 195/2014.

16. Evidência: Questionários SEI ID 0402568 para os seguintes indicadores:

¹ Apresentar os riscos associados aos fatos constatados



Indicador	Responsável
Satisfação dos clientes externos (eleitores, candidatos, partidos e advogados)	CRE/SEJUD
Execução do PAC	EJE
Excelência nas competências específicas	SGP

17. Causa: Falta de conhecimento quanto às diretrizes para construção do planos, indicadores e metas.

18. Efeito: Definição e metas superavaliadas ou subavaliadas.

19. Resposta do gestor:

20. A EJE informou (ID 0409614) que a meta da execução orçamentária do PAC encontra-se em 80%, sendo estabelecida em razão do fator histórico que se repete a cada exercício, apresentando tabela com dados históricos, bem como em razão de que uma meta menor do que 80% comprometeria a execução orçamentária do TRE-AP. Informou ainda que as metas da execução e aderência do PAC estão invertidas, sendo que o mais coerente é que a execução do PAC fique com a meta de 90% e a meta da aderência passe a ser 80%.

21. A SGP /CODES se manifestou (ID 0410978) concordando com os achados e entendeu necessários os ajustes no indicador.

22. A CRE e SEJUD não se manifestaram.

23. Análise da equipe de Auditoria: As manifestações reconhecem em algum grau, a necessidade de melhorias.

ACHADO 02 - Os INDICADORES NÃO SÃO UTILIZADOS PARA TOMADA DE DECISÃO POR PARTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO NO CURSO DO EXERCÍCIO.

24. Critério: Boletim do TCU Especial nº 3, ano XLIV – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias.



25. Evidência: 0001460-27.2019.6.03.8000 (revisão do Plano Estratégico) e 0001460-27.2019.6.03.8000 (reuniões - Comitê Gestor);

Indicador	Responsável
Todos os indicadores	DG Comitê Gestor

26. Causa: Ausência de Reunião de Análise da Estratégia. Baixa relevância do indicador.

27. Efeito: Decisões dissociadas do plano estratégico.

28. Resposta do gestor: Não houve resposta do gestor.

29. Análise da Equipe de Auditoria: Apesar da ausência de resposta dos gestores, é possível afirmar a autenticidade do achado, mediante o exame das atas das reuniões do comitê gestor, que é a instância deliberativa do Tribunal.

ACHADO 03 - AUSÊNCIA DE INDICADOR TÁTICO/OPERACIONAL PARA ACOMPANHAMENTO DO INDICADOR ESTRATÉGICO, UMA VEZ QUE ESTE É MEDIDO ANUALMENTE.

30. Critério: Boletim do TCU Especial nº 3, ano XLIV – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias.

31. Evidência: Plano Estratégico e processo SEI 0001460-27.2019.6.03.8000 (reuniões - Comitê Gestor).

Indicador	Responsável
Todos os indicadores	CRE, SEJUD, EJE, SGP, SAO, ASPLAN e STI

32. Causa: Ausência de cultura de fixação e metas e acompanhamento da gestão, nos processos de apoio e administrativos.



33. Efeito: Não alcance das metas estabelecidas nos indicadores estratégicos.

34. Resposta do gestor:

35. ASTI informou (ID 0412189) que seus indicadores táticos fazem parte do Planejamento estratégico de TI.

36. A SAO informou (ID 0413804) que embora essa medição conste no Planejamento Estratégico como anualmente, é realizado mensalmente o acompanhamento do planejamento e da execução orçamentária deste Tribunal, medindo os Indicadores Orçamentários: Execução Planejada(Aderência), Perdas Orçamentárias (Restos A Pagar), Restos A Pagar a inscrever - E.C. (%/2016, Limite de Pagamentos - E.C. nº 95/2016, garantindo o desempenho orçamentário para que os objetivos estratégicos sejam alcançados ao final de cada exercício financeiro. Informou, ainda, que esse acompanhamento mensal é realizado, também, pelo TSE, para que as metas de execução orçamentária sejam atingidas, evitando-se perdas orçamentárias e comprometimento com o Orçamento do Tribunal.

37. A SGP /CODES se manifestou (ID 0410978) concordando com os achados e entendeu necessários os ajustes no indicador.

38. A CRE, SEJUD, EJE e ASPLAN não se manifestaram.

39. Análise da Equipe de Auditoria: SGP, CRE, SEJUD, EJE e ASPLAN precisam medir os indicadores em periodicidade inferior a um ano, permitindo acompanhamento ou estabelecer indicadores tático-operacionais, que suportem os respectivos indicadores estratégicos.



ACHADO 04 - NÃO FORAM DEFINIDAS AS PARTES INTERESSADAS POR INDICADOR.

40. Critério: Boletim do TCU Especial nº 3, ano XLIV – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias.

41. Evidência: Plano Estratégico e processo SEI 0001460-27.2019.6.03.8000 (reuniões - Comitê Gestor).

Indicador	Responsável
Todos os indicadores	ASPLAN

42. Causa: Ausência de normas/diretrizes que determinem a indicação das partes interessadas.

43. Efeito: Falta de comunicação com potenciais partes interessadas.

44. Resposta do gestor: Não houve resposta do gestor.

45. Análise da Equipe de Auditoria: Não evidenciamos em qualquer documento examinado, comprovação de que houve definição das partes interessadas de cada indicador.

ACHADO 05 - NÃO FORAM DIVULGADOS OS RESULTADOS DOS INDICADORES PARA AS PARTES INTERESSADAS.

46. Critério: Boletim do TCU Especial nº 3, ano XLIV – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias.

47. Evidência: Plano Estratégico e processo SEI 0001460-27.2019.6.03.8000 (reuniões - Comitê Gestor).



Indicador	Responsável
Todos os indicadores	ASPLAN

48. Causa: Ausência de normas/diretrizes que determinem a divulgação dos indicadores às partes interessadas.

49. Efeito: Falta de comunicação com potenciais partes interessadas.

50. Resposta do gestor: Não houve resposta do gestor.

51. Análise da Equipe de Auditoria: Não evidenciamos em qualquer documento examinado, comprovação de que houve divulgação dos resultados dos indicadores para as partes interessadas.

ACHADO 06 - INEXISTÊNCIA DE PLANO DE AÇÃO/PROJETO ASSOCIADO A INDICADOR PARA ALCANCE DA META.

52. Critério: Boletim do TCU Especial nº 3, ano XLIV – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias.

53. Evidência: Entrevista com ASPLAN.

Indicador	Responsável
Todos os indicadores	DG, Comitê Gestor, ASPLAN

54. Causa: Ausência de normas/diretrizes que determinem a elaboração de plano de ação/projeto associado para cada indicador.

55. Efeito: Não alcance das metas estabelecidas no plano estratégico.

56. Resposta do gestor: Não houve resposta do gestor.



57. Análise da Equipe de Auditoria: Não evidenciamos em qualquer documento examinado, comprovação de que houve elaboração de plano de ação/projeto associado a indicador para alcance da meta.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

58. Os controles instituídos pela Administração/ASPLAN para gerenciar o processo de Planejamento Estratégico são suficientes e adequados, restando pontos a serem aperfeiçoados. Desta forma, sugerimos as seguintes ações, com vistas a sanar imperfeições e melhorar a gestão do processo auditado:

- 1) Que as unidades, sempre que definirem as metas, indiquem os critérios técnicos utilizados, tais como: série histórica, referenciais legais ou normativos, estudos técnicos etc. (achado 01);
- 2) Que a administração inclua na pauta das reuniões do Comitê Gestor, a avaliação dos resultados alcançados pelas metas com vistas a avaliar sua evolução e registrar as decisões tomadas com base nos indicadores, por meio de atas e demais documentos (achado 02);
- 3) Que as Unidades Administrativas avaliem a necessidade de criar indicadores tático/operacionais alinhados com os indicadores estratégicos, visando acompanhamento dos resultados da gestão (achado 03);
- 4) Que a administração identifique as partes interessadas de cada indicador e defina periodicidade e forma de comunicação dos resultados (achados 04 e 05);
- 5) Que o Comitê Gestor avalie a necessidade de exigir Plano de Ação/Projeto associado a indicador, cujo a avaliação periódica determinar baixo nível quanto ao alcance dos resultados (achados 06);



- 6) Que a administração formalize o processo de execução do Planejamento Estratégico com enfoque nos indicadores estratégicos (norma interna estabelecendo diretrizes e procedimentos e mapeamento do processo);

É o relatório. À apreciação superior.

Macapá-AP, 17 de dezembro de 2019.

Moisés Silva Campos
Chefe da Seção de Auditoria

Revisão em 17 de dezembro de 2019.

Francisco das Chagas Silva Barros
Coordenador de Controle Interno