



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Secretaria de Auditoria Interna

**RELATÓRIO FINAL DA AUDITORIA DE RESULTADOS DO TRE-BA –
EXERCÍCIO 2017 (PAA2017)**

Salvador – BA
Junho/2018



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Secretaria de Auditoria Interna

**RELATÓRIO FINAL DA AUDITORIA DE RESULTADOS DO TRE-BA –
EXERCÍCIO 2017 (PAA2017)**

Relatório final da Auditoria de Resultados – Exercício 2017, consoante previsão inserta no Plano Anual de Atividades da Coordenadoria de Auditoria (COAUD) referente a 2017 (PAA2017), aprovado por meio da Portaria da Presidência desta Casa nº 707, de 9 de dezembro de 2016, alterado pela Portaria nº 404, de 25 de julho de 2017, realizada pela Seção de Auditoria de Governança e Gestão Organizacional (SEAGO), com objetivo de avaliar a execução da estratégia do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA), com foco no acompanhamento do cumprimento das metas e objetivos organizacionais.

Elaboração: Seção de Auditoria de Governança e Gestão Organizacional (SEAGO).

Auditores Internos: Antonio Fernando dos Santos Paixão;
Mirela Rios Cruz de Jesus; e
Ricardo Nascimento Cantharino.

Salvador – BA
Junho/2018



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Secretaria de Auditoria Interna

RESUMO

1. A Secretaria de Auditoria Interna (SAU), por intermédio da Coordenadoria de Auditoria (COAUD) e da Seção de Auditoria de Governança e Gestão Organizacional (SEAGO), realizou, no período compreendido entre 1º/9/2017 e 26/3/2018, a Auditoria de Resultados – Exercício 2017, ação fiscalizatória prevista no Plano Anual de Atividades da COAUD referente a 2017 (PAA2017), aprovado por meio da Portaria da Presidência desta Casa nº 707, de 9 de dezembro de 2016, alterado pela Portaria nº 404, de 25 de julho de 2017, com o objetivo de avaliar a execução da estratégia do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA), com foco no acompanhamento do cumprimento das metas e objetivos organizacionais.
2. Constituíram objetivos específicos da sobredita Auditoria avaliar: aspectos de governança e gestão, consoante práticas de liderança, estratégia e controle; observância aos princípios da eficiência, transparência e *accountability*; efetividade da comunicação da estratégia; alinhamento organizacional de pessoas, recursos e processos de trabalho à estratégia definida pela instituição; definição e gestão de metas a serem alcançadas pela organização; qualidade dos indicadores instituídos; iniciativas elencadas para viabilizar a execução da estratégia; monitoramento da execução da estratégia e seu suporte à tomada de decisão; aplicação das normas e procedimentos relacionados à execução da estratégia; a identificação, avaliação e dimensionamento de riscos associados; e adequação, suficiência e efetividades dos controles internos instituídos.
3. Para delimitação do escopo e definição da natureza e extensão dos procedimentos aplicados, utilizou-se abordagem baseada em risco (ABR), de modo a revisar eventos potencialmente dificultadores e/ou impeditivos do alcance da execução da estratégia do Tribunal e conduzir o enfoque dos trabalhos, durante a fase de execução, para aspectos de maior fragilidade e relevância.
4. Para condução e fundamentação dos trabalhos, utilizou-se o referencial teórico/metodológico correspondente ao modelo COSO I – “Controle Interno – Estrutura Integrada” – em combinação com o COSO II – “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada”, que dispõem sobre critérios práticos para o estabelecimento de controles internos administrativos e sua avaliação, observados aspectos relacionados aos componentes constituintes do “cubo” COSO – ambiente interno; avaliação de riscos; atividades de controle; informação e comunicação; e monitoramento –, além do quanto disposto na norma ABNT NBR ISO 31000:2009, que institui princípios e diretrizes para o gerenciamento de riscos corporativos.
5. Constituíram principais critérios referenciais para delimitação de achados de auditoria: a Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 198, de 1º de fevereiro de 2014, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário; a Resolução TRE-BA nº 14, de 14 de dezembro de 2015, que instituiu o Planejamento Estratégico do TRE-BA para o período de 2016-2021; a Resolução Administrativa do TRE-BA nº 5, de 28 de maio de 2013, que dispõe sobre a organização dos serviços administrativos do Tribunal; o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas

da União (TCU), versão 2 – 2014, que define estrutura referencial de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública; e a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regulamenta o acesso à informação, no âmbito da Administração Pública.

6. Ultrapassados os procedimentos e análises elencados na respectiva matriz de planejamento, restaram evidenciadas, dentre outras situações desconformes com os critérios referenciais considerados: insuficiência na disseminação do Código de Ética; deficiência na utilização de critérios para seleção de líderes envolvidos na gestão da execução da estratégia; cumprimento insuficiente da sistemática de monitoramento da estratégia; cumprimento insuficiente das obrigações de *accountability*; deficiência no gerenciamento de riscos associados à gestão da execução da estratégia; capacitação insuficiente de servidores na metodologia de gestão de projetos estratégicos; insuficiência de ferramenta informatizada de suporte ao monitoramento de projetos; deficiência na comunicação e no desdobramento da estratégia; deficiência no gerenciamento de projetos estratégicos; insuficiência na formalização da documentação de projetos; deficiência na formulação de planos de gestão para cumprimento da estratégia; insuficiência na formulação de indicadores; insuficiente incorporação das Metas Nacionais do Poder Judiciário à estratégia; e vinculação hierárquica da Unidade de Gestão Estratégica à Secretaria do Tribunal.
7. Objetivando o saneamento das fragilidades detectadas, especialmente daquelas acima reportadas, restaram propostos encaminhamentos visando à: promoção de ações voltadas à disseminação da ética, no âmbito organizacional; observância às competências técnicas e comportamentais definidas pelo Projeto Gestão por Competências, quando da designação de servidores para o exercício de cargo em comissão ou função comissionada integrante da estrutura orgânica da COPEG; instituição de rotina de publicação e atualização de conteúdos atinentes à estratégia, no Portal da Internet e Intranet do Tribunal; gerenciamento de riscos associados à execução da estratégia; capacitação de servidores designados gerentes de projetos; realização de eventos de promoção da estratégia, bem como de estudos para assegurar o desdobramento da estratégia nos demais extratos organizacionais; aperfeiçoamento da orientação e suporte aos gerentes de projetos no que tange à metodologia de gestão de projetos; formalização de planos de gestão anuais; revisão da forma de cálculo e criação de indicador; capacitação de servidores em formulação de indicadores e em planejamento operacional; e incorporação formal de metas nacionais e específicas à estratégia do Tribunal.
8. A apresentação dos resultados da presente Auditoria representa, para a Alta Administração do TRE-BA, relevante oportunidade de aperfeiçoamento da gestão do processo de trabalho auditado e instituição ou aprimoramento das respectivas sistemáticas de controle, a fim de assegurar maior eficiência, eficácia e economicidade ao uso da coisa pública, maximizando, assim, as potencialidades de concretização de objetivos e metas estabelecidos.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Secretaria de Auditoria Interna

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	ACHADOS DE AUDITORIA	9
3	ACHADO NÃO DECORRENTE DO ESCOPO DA AUDITORIA	46
4	BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO.....	47
5	CONCLUSÕES.....	47
6	PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO	48



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Secretaria de Auditoria Interna

1 INTRODUÇÃO

1.1 Deliberação originária:

1.1.1 A Auditoria de Resultados – Exercício 2017 restou prevista no Plano Anual de Atividades da Coordenadoria de Auditoria (COAUD) referente a 2017 (PAA2017), aprovado por meio da Portaria da Presidência do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA) nº 707, de 9 de dezembro de 2016, alterado pela Portaria nº 404, de 25 de julho de 2017, e foi realizada pela Seção de Auditoria de Governança e Gestão Organizacional (SEAGO) com o objetivo de avaliar a execução da estratégia do TRE-BA com foco no acompanhamento do cumprimento das metas e objetivos organizacionais.

1.2 Visão geral do objeto:

1.2.1 No âmbito do TRE-BA, o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) para o período 2016-2021 foi aprovado pela Resolução Administrativa nº 14, de 14 de dezembro de 2015. A Coordenadoria de Planejamento, Estratégia e Gestão (COPEG) é a unidade responsável por implementar, coordenar, operacionalizar e gerir o planejamento do Tribunal, incluindo o acompanhamento de projetos e a avaliação do cumprimento das metas estratégicas da organização. A COPEG encontrava-se hierarquicamente vinculada à Diretoria-Geral, passando, contudo, a vincular-se à Presidência do Tribunal, na condição de unidade de apoio à Alta Administração, a partir de reestruturação administrativa processada por meio da Resolução Administrativa do TRE-BA nº 12, de 30 de abril de 2018.

1.2.2 O PEI 2016-2021 definiu missão, visão, valores organizacionais e atributos de valor para a sociedade, bem como 15 objetivos estratégicos a serem alcançados no ciclo de referência, sendo 1 vinculado à perspectiva “Sociedade”, 7 à dimensão “Processos Internos” e 7 à perspectiva “Aprendizado e Crescimento”. Com a finalidade de monitorar o desempenho da gestão na persecução dos referidos objetivos foram instituídos 29 indicadores e priorizados 30 projetos estratégicos.

1.2.3 Paralelamente, o Comitê Gestor do Planejamento Estratégico (CGPE) para o período 2016-2021 foi instituído por meio da Portaria da Presidência nº 331, de 31 de agosto de 2015, com a finalidade de acompanhar a execução da estratégia definida, adotando as providências cabíveis para o cumprimento de suas metas. Compõem o CGPE, além do Presidente do TRE-BA, o Ouvidor Regional Eleitoral, os titulares da Diretoria-Geral; da Assessoria Especial da Presidência; da Assessoria Especial da Diretoria-Geral; das Secretarias da Corregedoria Regional Eleitoral; de Gestão de Serviços, de Gestão Administrativa, de Gestão de Pessoas, Judiciária, de Orçamento, Finanças e Contabilidade, de Tecnologia da Informação, de Auditoria Interna; e da Coordenadoria de Planejamento, Estratégia e Gestão; o Presidente da Comissão Especial de Servidores do Interior do Estado; o Presidente da Comissão de Chefes de Cartório da Capital; cinco

juízes de 1º grau; e um servidor efetivo do TRE-BA. A presidência do Comitê gestor é de responsabilidade do Presidente do Tribunal.

- 1.2.4 Entre as principais atividades desenvolvidas ao longo do processo de formulação do planejamento estratégico identificam-se: elaboração da estratégia com a identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças advindos do ambiente interno e externo em que a organização está inserida; identificação de demandas estratégicas e definição de indicadores e metas; divulgação do plano institucional e desdobramento, nas unidades da organização; monitoramento do desempenho relativamente aos indicadores e iniciativas previstos; e realização de reuniões para avaliação da estratégia e proposição de ajustes necessários à assecuração dos resultados pretendidos.
- 1.2.5 A COPEG e as unidades gestoras dos indicadores e projetos estratégicos utilizam o sistema de Gestão de Planejamento Estratégico (GEPLANES) para viabilizar o acompanhamento da execução da estratégia. Além disso, utilizam as seguintes ferramentas informatizadas: processadores de texto (*Word*), planilhas de cálculo (*Excel*), e-mail institucional e Processo Administrativo Digital (PAD).
- 1.2.6 O escopo da auditoria foi definido levando-se em consideração a identificação de oito riscos associados ao processo avaliado, evidenciados em Matriz de Identificação de Riscos (MIR) elaborada em conjunto com a COPEG. A equipe de auditoria, após identificação e avaliação dos controles, concluiu pela existência de dois riscos residuais de nível extremo, três de nível alto, dois de nível médio e um de nível baixo. Considerando a capacidade operacional da unidade de auditoria, aliada à complexidade e singularidade do processo de trabalho auditado, optou-se por delimitar o escopo da auditoria às atividades do processo expostas aos riscos de nível alto e extremo, quais sejam: comunicação, alinhamento, desdobramento e monitoramento da execução da estratégia.
- 1.2.7 Paralelamente, para seleção da amostra foram considerados os 20 indicadores de desempenho com medição prevista para 2017 e os 15 projetos estratégicos cujas atividades e/ou entregas deveriam ocorrer no referido exercício. Assim, utilizando-se índice estatístico de confiança de 90%, observados, ainda, critérios de criticidade e relevância, restaram selecionados 16 indicadores e 12 projetos estratégicos para aplicação dos testes de auditoria.
- 1.2.8 Constituíram critérios referenciais para delimitação de achados de auditoria, além da Resolução Administrativa do TRE-BA nº 14, de 14 de dezembro de 2015, que instituiu o Planejamento Estratégico 2016-2021; a Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 198, de 1º de fevereiro de 2014, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica, no âmbito do Poder Judiciário; a Resolução Administrativa do TRE-BA nº 5, de 28 de maio de 2013, que trata da organização dos serviços administrativos do TRE-BA; o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), Versão 2/2014, que dispõe sobre estrutura referencial de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública; e a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regulamenta o acesso a informações, no âmbito da Administração Pública.

1.3 Objetivo:

- 1.3.1 A ação fiscalizatória sob exame teve por objetivo avaliar a execução da estratégia do TRE-BA, com foco no acompanhamento do cumprimento das metas e objetivos organizacionais.
- 1.3.2 Constituíram objetivos específicos da sobredita auditoria avaliar: aspectos de governança e gestão, consoante práticas de Liderança, Estratégia e Controle; observância aos princípios da eficiência, transparência e *accountability*; efetividade da comunicação da estratégia; alinhamento organizacional de pessoas, recursos e processos de trabalho à estratégia definida pela instituição; definição e gestão de metas a serem alcançadas pela organização; qualidade dos indicadores instituídos; iniciativas elencadas para viabilizar a execução da estratégia; monitoramento da execução da estratégia e seu suporte à tomada de decisão; aplicação das normas e procedimentos relacionados à execução da estratégia; a identificação, avaliação e dimensionamento de riscos associados; e a adequação, suficiência e efetividades dos controles internos instituídos.
- 1.4 Metodologia e limitações impostas ao exame:
- 1.4.1 Para definição da natureza e extensão dos procedimentos e testes aplicados, utilizou-se abordagem baseada em risco, de modo a identificar eventos potencialmente impeditivos e/ou dificultadores do alcance dos objetivos do processo avaliado e alinhar o enfoque da auditoria aos aspectos de maior relevância, em face da criticidade da atividade desenvolvida, no contexto do processo de trabalho auditado.
- 1.4.2 A fase de planejamento dos trabalhos restou subsidiada pela expedição do Comunicado Circular de Auditoria nº 5/2017/COGES/SCI (PAD nº 11.584/2017), em conformidade com o quanto facultado pelo art. 18 da Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 171, de 1º de março de 2013.
- 1.4.3 Para obtenção de entendimento acerca do objeto, ambiente e controle interno, foram expedidas Requisições de Documentos e/ou Informações (RDIs) sob nº 23 a 27 e 29/2017/SEAUD/COGES/SCI, e aplicado Questionário de Avaliação de Controle Interno (QACI), referenciado no modelo conceitual/metodológico COSO, que reúne critérios práticos para instituição e avaliação de controles internos administrativos organizacionais, observados cinco componentes: ambiente interno ou de controle; avaliação de riscos; atividades de controle; informação e comunicação; e monitoramento.
- 1.4.4 Realizou-se, ainda, reunião setorial com a COPEG, em 4/10/2017 com vistas à construção da matriz de identificação e de análise e avaliação de riscos associados ao processo de execução da estratégia do Tribunal.
- 1.4.5 A fase de execução, por sua vez, restou subsidiada pela expedição do Comunicado Circular de Auditoria nº 6/2017/COGES/SCI (PAD nº 13.684/2017), das RDIs nº 30 a 36, 43 a 53/2017/SEAUD/COGES/SCI, RDIs Circulares nº 15 e 17/SEAUD/COGES/SCI, bem como pela realização de Pesquisa de Avaliação da Comunicação da Estratégia, entre os dias 9 e 14/11/2017, por intermédio de ferramenta *web* institucional.
- 1.4.6 Adicionalmente, realizaram-se entrevistas nos dias 27, 30 e 31/10/2017 e 6 e 7/11/2017 com unidades gestoras de indicadores e projetos estratégicos do Tribunal, bem como entrevista com o Presidente do TRE-BA, no dia 24/11/2017.

1.5 Conformidade com as normas:

- 1.5.1 A Resolução Administrativa do TRE-BA nº 6, de 4 de maio de 2015, que regulamenta e estabelece as atividades de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização, no âmbito da Secretaria do Tribunal e dos Cartórios das Zonas Eleitorais do Estado, e o respectivo manual de procedimentos, aprovado por meio da Portaria da Presidência do TRE-BA nº 87, de 15 de fevereiro de 2016, nortearam o desenvolvimento das atividades pertinentes.
- 1.5.2 Também orientaram os trabalhos realizados pela equipe de auditoria designada, a Resolução do CNJ nº 171, de 1º de março de 2013, que dispõe sobre normas técnicas de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização, no âmbito do Poder Judiciário, as normas de auditoria editadas pelo Tribunal de Contas da União (NATs) – Portaria TCU nº 280, de 8 de dezembro de 2010, alterada pela Portaria TCU nº 168, de 30 de junho de 2011, e as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (IPPF), editadas pelo Instituto de Auditores Internos (IIA).

1.6 Benefícios estimados:

- 1.6.1 Inobstante a já verificada carência de gerenciamento de riscos e instituição de controles internos, no âmbito deste Regional, espera-se que a apresentação do presente relatório auxilie o TRE-BA no aperfeiçoamento da gestão do processo de trabalho auditado e instituição ou aprimoramento das respectivas sistemáticas de controle, a fim de assegurar maior eficiência, eficácia e economicidade ao uso da coisa pública, maximizando, assim, as potencialidades de concretização de objetivos e metas pertinentes.

2 ACHADOS DE AUDITORIA

2.1 Ultimadas as etapas reservadas ao exame, análise e cotejo de documentos, registros e demais fontes de informações consideradas, observados os critérios referenciais utilizados, restaram evidenciados os seguintes achados de auditoria:

2.1.1 Insuficiência na disseminação do Código de Ética.

2.1.1.1 *Situação encontrada:*

- 2.1.1.1.1 O Código de Ética organizacional foi formalizado por meio da Resolução Administrativa do TRE-BA nº 3, de 19 de maio de 2017, e a Comissão Permanente de Ética designada por meio da Portaria do Presidente do TRE-BA nº 257, de 11 de julho de 2017, com competência para propor a organização de cursos, manuais, cartilhas, palestras, seminários e outras ações de treinamento e disseminação do supracitado código de conduta institucional. No entanto, verificou-se reduzido número de ações de disseminação e promoção de valores contidos no Código de Ética, tendo apenas ocorrido a divulgação de matéria jornalística por meio de e-mail institucional, em 23/5/2017, bem como a realização, pela SCI, de evento denominado “Conversando sobre Ética”, em 5/2/2018, contemplando cerca de 40 servidores do Órgão. No Questionário de Avaliação de Controles Internos (QACI), respondido pela COPEG, os servidores da unidade registraram, de forma geral, que a definição formal de padrão de conduta, a divulgação e a promoção de valores éticos é realizada de modo "deficiente".

- 2.1.1.1.2 Do mesmo modo, nas entrevistas realizadas com os gestores da ASCOM, COPEG, COELE, SJU, SCR, STI, SOF e SGP, foi relatado que as unidades não mantêm rotina de disseminação do Código de Ética do TRE-BA. Registre-se, ainda, que o Plano de Comunicação da Estratégia, desenvolvido pela ASCOM, não trata do referido Código. Verificou-se, contudo, a formalização de plano de ação (PAD nº 10.985/2017, Doc. nº 176.785/2017), elaborado pela Comissão Permanente de Ética, aprovado pela Presidência do Tribunal, em 17/10/2017 (PAD nº 10.985/2017, Doc. nº 189.451/2017), contemplando medidas relacionadas à disseminação do Código de Ética no âmbito organizacional, ainda pendentes de implementação, consoante teor do relatório de atividades do referido grupo de trabalho, datado de 27/10/2017 (PAD nº 10.985/2017, Doc. nº 197.191/2017). Acrescente-se que, no PEI 2016-2021, foi instituído o indicador "número de ações de valores éticos", cuja medição deverá ser realizada a partir do exercício 2018, tendo em vista decisão do CGPE, na RAE realizada em 21/8/2017.
- 2.1.1.2 *Critério:*
- 2.1.1.2.1 Resolução Administrativa TRE-BA nº 3/2017, art. 12, IV; Portaria Presidente TRE-BA nº 257/2017; Resolução Administrativa TRE-BA nº 14/2015, Anexo, Perspectiva Processos Internos - Contribuir para o Combate à Corrupção e à Improbidade Administrativa, fl. 18; Decreto nº 9.203/2017, art. 3º, II e art. 4º, V; Referencial Básico de Governança, aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública, TCU, Versão 2 – 2014, Práticas L2.2 e L2.3; e Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com a Estratégia e Performance do COSO, traduzido por PwC, junho de 2017, Componentes e Princípios 3 e 4.
- 2.1.1.3 *Causa:*
- 2.1.1.3.1 Deficiência na comunicação interna organizacional; deficiência na divulgação e promoção de valores éticos; e deficiência na compreensão dos gestores acerca da necessidade de disseminação de padrões elevados de conduta visando sedimentar, na cultura organizacional, referencial de dever ser para colaboradores e clientes do Tribunal.
- 2.1.1.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 2.1.1.4.1 Adoção insuficiente de condutas pautadas pelo respeito, compromisso com o bem, a honestidade, a dignidade, a lealdade, o decoro, o zelo, a responsabilidade, a justiça, a isenção, a solidariedade, a equidade e demais padrões comportamentais definidos no Código de Ética institucional; estruturação de ambiente organizacional suscetível à ocorrência de desvios da conduta esperada de gestores e demais colaboradores; e não identificação e/ou apuração de desvios porventura praticados.
- 2.1.1.5 *Evidência(s):*
- 2.1.1.5.1 PAD nº 11.974/2017 (Questionário de Avaliação de Controles Internos referenciado no modelo COSO); PADs nº 14.848/2017 (Doc. nº 207.238/2017), 14.851/2017 (Doc. nº 207.246/2017), 14.852/2017 (Doc. nº 207.272/2017), 14.855/2017 (Doc. nº 207.248/2017), 14.857/2017 (Doc. nº 207.293/2017), 14.859/2017 (Doc. nº 207.303/2017), 14.866/2017 (Doc. nº 207.257/2017) - extratos de entrevistas realizadas com gerentes de indicadores de desempenho integrantes de amostra selecionada; Plano de Comunicação da Estratégia (PAD nº 14.519/2017, Doc. nº 201.058/2017); e Plano de Ação e Relatório de Atividades de Final de Gestão apresentados

pela Comissão Permanente de Ética (PAD nº 10.985/2017, Docs. nº 176.785 e 197.191/2017, respectivamente).

2.1.1.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

2.1.1.6.1 Em resposta à RDI nº 6/2018 (PAD nº 1.307/2018, Doc. nº 23.874/2018), a Diretora-Geral informou que, conforme se verifica no Doc. nº 189.451/2017 (PAD nº 10.985/2017), o Presidente do TRE-BA determinou à Comissão Permanente de Ética que desse seguimento à execução do plano de ação apresentado. Salientou, ainda, que a Presidente da referida Comissão se aposentou e que a suplente também já requereu a concessão de sua aposentadoria.

2.1.1.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

2.1.1.7.1 Preliminarmente, registre-se revisão da Comissão Permanente de Ética organizacional, por meio da Portaria da Presidência nº 164, de 27 de março de 2018, que assegurou designação de novo Presidente e membro para condução dos trabalhos pertinentes.

2.1.1.7.2 Contudo, não obstante registro de decisão da Presidência do Órgão no sentido de efetiva execução das iniciativas voltadas à disseminação do Código de Ética organizacional previstas em plano de ação apresentado pela Comissão Permanente de Ética do Tribunal, observa-se que a concretização das atividades pertinentes permaneceu prejudicada por extenso período de tempo, tendo em vista limitação da capacidade operacional do referido grupo de trabalho determinada pela aposentadoria da Presidente e formalização de pedido de aposentadoria pela suplente.

2.1.1.7.3 Esclareça-se que a revisão da composição do grupo de trabalho processada em 27/3/2018, tende a fornecer as condições necessárias ao efetivo cumprimento das competências regularmente definidas, notadamente no que tange à disseminação do Código de Ética institucional.

2.1.1.7.4 Contudo, enquanto não integralizadas as ações previstas no plano de ação apresentado pelo sobredito grupo permanente de trabalho e aprovado pela Presidência do Tribunal ou realizadas, alternativamente, outras iniciativas voltadas à divulgação de padrões de conduta desejados pela organização, a fragilidade anteriormente evidenciada persistirá.

2.1.2 Deficiência na utilização de critérios para seleção de líderes envolvidos na gestão da execução da Estratégia Organizacional.

2.1.2.1 *Situação encontrada:*

2.1.2.1.1 Verificou-se que o Tribunal adotou critérios objetivos para designação de ocupantes de funções de assistência (FC1) da CAP, SGP e ASSESP, por meio de processos seletivos. Registre-se, paralelamente, formalização de Política de Gestão de Pessoas do TRE-BA, por meio da Resolução nº 12, de 18 de dezembro de 2017. No entanto, não se verificou realização de processo formal de seleção de líderes para ocupação de cargos em comissão e funções comissionadas, inclusive, na COPEG, unidade responsável pela gestão da execução da Estratégia. Registre-se, ainda, que, em entrevistas realizadas com os gestores da SGA, STI, SGP, ASCOM, COELE, SJU e SCR, constatou-se que o processo de designação de líderes envolvidos com a execução da Estratégia é realizado buscando-se associar experiência, formação e perfil técnico e comportamental dos servidores, contudo, não há

diretriz formal norteadora da atividade, processando-se, por vezes, com base no poder discricionário da Administração.

2.1.2.2 *Critério(s):*

2.1.2.2.1 Resolução CNJ nº 111/2010, art. 2º, III; Decreto nº 9.203/2017, art. 5º, I; Referencial Básico de Governança aplicável a órgão e entidades da Administração Pública, TCU, Versão 2 – 2014, Prática L1.1; Acórdão TCU Plenário nº 3.023/2013, subitem 9.1.4; e Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com a Estratégia e Performance do COSO, traduzido por PwC, junho de 2017, Componente e Princípio 5.

2.1.2.3 *Causa(s):*

2.1.2.3.1 Ausência de conclusão dos trabalhos afetos ao projeto gestão por competências; e Cultura organizacional incipiente em seleção de líderes, com base em critérios objetivos associados a competências técnicas e comportamentais.

2.1.2.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*

2.1.2.4.1 Designação de gestores desprovidos de competências técnicas e comportamentais necessárias ao exercício de cargos e funções de direção; deficiência na profissionalização de gestores institucionais; indefinição quanto aos requisitos técnicos e comportamentais a serem atendidos para exercício de funções comissionadas e cargos em comissão; e desconfiança da sociedade e outras partes interessadas quanto à qualificação dos gestores públicos.

2.1.2.5 *Evidência(s):*

2.1.2.5.1 PAD nº 14.851/2017 (Doc. nº 207.246/2017); PAD nº 14.853/2017 (Doc. nº 214.809/2017); PAD nº 15.855/2017 (Doc. nº 207.284/2017); PAD nº 14.857/2017 (Doc. nº 207.293/2017); PAD nº 14.859/2017 (Doc. nº 214.363/2017); PAD nº 14.866/2017 (Doc. nº 214.272/2017); PAD nº 14.875/2017 (Doc. nº 220.218/2017); PAD nº 4.727/2018 (Doc. nº 64.215/2018); e editais de seleção interna para ocupantes de funções comissionadas nº 1 e 2/2017 (publicados nos DJEs nº 99 e 185/2017, respectivamente).

2.1.2.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

2.1.2.6.1 Em resposta à RDI nº 6/2018 (PAD nº 1.307/2018, Doc. nº 23.874/2018), a Diretora-Geral informou que a SGP já iniciou os trabalhos necessários à formalização do Mapa de Competências, sendo este um procedimento de alta complexidade e dispendioso, necessitando de prazo maior para a sua conclusão. O Projeto piloto foi feito com a COPEG, cujas competências já foram mapeadas, mediante consultoria de empresa especializada, que qualificou os servidores da COEDE, dando-lhes as ferramentas adequadas a traçar o perfil comportamental e técnico necessário à lotação das áreas bem como dos titulares de cargos em comissão e funções comissionadas. Informou, também, que a SGP estaria finalizando o mapeamento da SGA, SGP e SOF, não tendo, ainda, iniciado os estudos em outras unidades do Tribunal.

2.1.2.6.2 Em resposta à RDI nº 8/2018 (PAD nº 1.310/2018, Doc. nº 30.991/2018), a SGP sugeriu que, à medida que as áreas fossem sendo alcançadas pelo Projeto Gestão por Competências, o mapeamento realizado fosse considerado quando da nomeação de servidores para ocupação de funções comissionadas e cargos em comissão, com base em normatização específica a ser formalizada. Ponderou, ainda, que a inclusão de unidades no cronograma de trabalhos do referido Projeto estabelecido no PAD nº 10.701/2017, Doc. nº 184.430/2017,

se processasse de forma escalonada, de modo a garantir a realização de um trabalho consistente. Por fim, informou que, até 1/3/2018, 49 unidades (SGP, COPEG, SGA, SOF) já haviam sido mapeadas.

- 2.1.2.6.3 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 64.215/2018), a ASSESP acrescentou que, conquanto ainda não tenha sido realizado um processo formal de seleção de líderes para ocupação de cargos em comissão e funções comissionadas, o Presidente deste Regional, previamente à nomeação de servidores para a ocupação de cargo em comissão ou designação de servidores para o exercício de função de confiança, notadamente da COPEG, tem instado o Secretário de Gestão de Pessoas com o fim de se assegurar acerca das competências técnicas e comportamentais dos respectivos servidores.
- 2.1.2.6.4 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 66.886/2018), a SGP informou que a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é resultado de reunião de *feedback* da avaliação e deve ser realizada pelo gestor e liderado, sendo a SGP responsável pela orientação e suporte na elaboração dos planos de desenvolvimento.
- 2.1.2.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*
- 2.1.2.7.1 Não obstante registro de efetivo mapeamento das competências técnicas e comportamentais requeridas de gestores e demais colaboradores da COPEG, quando da implementação de versão piloto, do Projeto Gestão por Competências, observa-se carência de divulgação do resultado dos trabalhos, e, por consequência, de sistemática utilização do rol de competências referenciais definido, quando do preenchimento dos postos de gestão da referida unidade.
- 2.1.2.7.2 Acrescente-se que a reestruturação administrativa processada por meio da Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2018, alterou, de forma significativa, o rol de atribuições e entregas afetas à referida unidade, demandando, portanto, revisão das conclusões apresentadas em 2017, não só quanto a competências requeridas de gestores e demais colaboradores, mas também no que tange ao dimensionamento da força de trabalho anteriormente apurado.
- 2.1.2.7.3 Registre-se, ainda, que a sugestão formulada pela SGP no sentido de regulamentação de critérios de seleção de líderes em associação com o quanto definido pelo Projeto Gestão por Competências, ainda que de modo gradual, apresenta-se como oportunidade de saneamento futuro da fragilidade ora evidenciada, norteando, ainda, a elaboração de PDIs, pelos gestores avaliados, observado suporte da referida Secretaria, visando à diminuição de eventuais lacunas de competência identificadas.
- 2.1.2.7.4 Contudo, enquanto não apresentado o normativo supra referido ou efetivamente comprovada a utilização de critérios objetivos referenciais para seleção e desenvolvimento de líderes, no âmbito da unidade gestora do processo de trabalho auditado, subsistem a fragilidade apontada e respectivos riscos reais e potenciais sinalizados.

2.1.3 Cumprimento insuficiente de sistemática de monitoramento da estratégia organizacional.

2.1.3.1 *Situação encontrada:*

- 2.1.3.1.1 A sistemática de monitoramento da estratégia 2016-2021 foi aprovada na RAE realizada em 8/9/2016, prevendo papéis, responsabilidades e procedimentos voltados ao acompanhamento de indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas organizacionais. Na referida reunião, restou deliberado que o acompanhamento dos projetos estratégicos seria realizado mensalmente, por meio de PAD específico, pela SEGEPRO, e que o monitoramento dos indicadores estratégicos seria ultimado, trimestralmente, pela SESTAT, também por meio de PAD, bem como de ferramenta de suporte à execução da Estratégia denominada GEPLANES. No entanto, não se verificou registro de formalização de normativo ou promoção de ampla divulgação do quanto deliberado na mencionada RAE, nos canais de comunicação do órgão ou no Portal da Estratégia institucional.
- 2.1.3.1.2 Adicionalmente, da análise dos PADs dos projetos objeto da amostra, evidenciou-se que gerentes designados para condução das iniciativas estratégicas não apresentaram os relatórios mensais de atividades dos projetos ou o fizeram de forma esparsa no decorrer do período destinado a sua execução. No que se refere aos indicadores estratégicos, constatou-se que a SESTAT tem realizado abertura de trâmite colaborativo, por meio de PAD, e que as unidades gestoras de indicadores têm dado ciência e efetivado os lançamentos correspondentes, no GEPLANES, observada a periodicidade definida.
- 2.1.3.2 *Critério(s):*
- 2.1.3.2.1 Deliberação da RAE realizada em 8/9/2016, item 5.1.1; Decreto nº 9.203/2017, art. 4º, III; subitem 9.1.1.5, do Acórdão TCU Plenário nº 1.233/2012; Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública, TCU, Versão 2 – 2014, Práticas L2.2, L3.2, L3.4, L3.5, L4.2, C1.1 e C1.2; Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com a Estratégia e Performance do COSO, traduzido por PwC, junho de 2017, Componentes e Princípios 10 a 14.
- 2.1.3.3 *Causa(s):*
- 2.1.3.3.1 Deficiência de controles internos associados à atividade; insuficiência de capacitação de servidores designados gerentes de projetos; divulgação insuficiente da sistemática de monitoramento da estratégia organizacional; e cultura organizacional incipiente em gerenciamento de riscos e proposição de controles.
- 2.1.3.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 2.1.3.4.1 Comprometimento da concretização da missão e do alcance da visão de futuro organizacionais; comprometimento do monitoramento e avaliação da estratégia e consequente não adoção de medidas corretivas voltadas à asseguarção dos resultados pretendidos; não alcance dos objetivos estratégicos por falha no monitoramento dos projetos; e desperdício de recursos.
- 2.1.3.5 *Evidência(s):*
- 2.1.3.5.1 PADs nº 15.098/2016, 15.713/2017, 8.995/2017, 15.094/2016, 9.918/2017, 9.499/2017, 15.213/2017, 10.701/2017, 10.814/2017, 13.682/2016, 15.097/2016; 15.090/2016; 5.304/2017; e 12.027/2017 (Doc. nº 171.447/2017); 4.727/2018 (Doc. nº 80.064/2018).
- 2.1.3.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 2.1.3.6.1 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 80.064/2018), a COPEG esclareceu que embora a sistemática de monitoramento da estratégia 2016-2021, aprovada na RAE realizada em

8/9/2016, não tenha sido formalizada mediante normativo, a COPEG adotou, em grande parte, o quanto deliberado na referida reunião. Desde então os projetos estratégicos são acompanhados, por meio de PAD específico, pela SEGEPRO, e o monitoramento dos indicadores estratégicos são monitorados, trimestralmente, pela SESTAT, também por meio de PAD, com o cadastramento dos resultados em ferramenta de suporte à execução da Estratégia denominada GEPLANES.

- 2.1.3.6.2 Destacou, também, no que se refere ao acompanhamento das metas da Justiça Eleitoral, a utilização do Portal da Transparência da Corregedoria Regional Eleitoral (PORTCRE), ferramenta empregada na consolidação e exportação dos dados do 1º Grau de Jurisdição solicitados pelo CNJ, tais como o percentual de cumprimento das Metas Nacionais n.º 1 e 2/2017 e Meta Específica n.º 1/2017, que verifica, diariamente, por meio de rotinas informatizadas, os registros de tramitação processual. Acrescentou, ainda, que a rotina para extração dos referidos dados do 2º Grau de Jurisdição encontra-se em fase de ajustes.
- 2.1.3.6.3 Ressaltou que a sistemática de monitoramento das Metas do Poder Judiciário Nacional (PJM) é iniciada a partir da disponibilização anual do glossário de metas do PJN, bem como do calendário para o cadastramento das informações no sistema de metas do CNJ e que, em 2017, o sistema do CNJ foi aberto somente em 26 de junho de 2017, possibilitando o cadastramento das metas referentes aos meses (janeiro a junho/2017). Já em 2018, o prazo para lançamento das metas referentes aos meses de janeiro a abril do presente exercício, será 25 de maio.
- 2.1.3.6.4 Informou que em reunião realizada pela COPEG, SCR e SJU foram acertadas as seguintes medidas para aperfeiçoar a sistemática de monitoramento referente às Metas PJN: estabelecimento de cronograma para a extração dos dados no Portal da Transparência, conforme cronograma disponibilizado pelo CNJ; e estabelecimento de uma nova rotina para o cadastramento dos indicadores estratégicos de forma concomitante com o cadastramento das Metas Nacionais do PJN.
- 2.1.3.6.5 Registrou, por fim, que a nova rotina será comunicada à SCR e SJU após disponibilização do calendário para lançamento de dados no Sistema de Metas – 2018 pelo CNJ.
- 2.1.3.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*
- 2.1.3.7.1 Em que pese os esclarecimentos prestados pela COPEG acerca das medidas adotadas e a serem definidas para aperfeiçoamento da sistemática de monitoramento da execução da estratégia deste Regional, as evidências colacionadas ao longo do curso da presente auditoria denotaram insuficiente cumprimento de rotinas aprovadas em RAE realizada em 8/9/2016, cuja documentação de procedimentos restou reservada à ata da referida reunião, não se verificando divulgação da sistemática, nos portais da Intranet ou Internet institucional, fato limitador, portanto, de sua internalização e efetivo cumprimento, por gestores e demais colaboradores das áreas responsáveis por gestão de metas e iniciativas estratégicas.
- 2.1.3.7.2 Acrescenta-se que as rotinas definidas em 2017 não contemplavam procedimentos afetos ao acompanhamento das metas nacionais do Poder Judiciário que, embora recentemente definidos em reunião setorial, não constituíram objeto de aprovação em RAE ou, ainda, de divulgação em portais

institucionais afetos à temática. Nesse sentido, entende-se que enquanto não formalizada normatização específica, de modo a definir e comunicar, de forma inequívoca, papéis e responsabilidades, procedimentos e respectivos prazos, bem como medidas assecuratórias de cumprimento de rotinas afetas à execução da estratégica, subsistirá a fragilidade anteriormente evidenciada determinante do cumprimento insuficiente ora apurado.

2.1.4 Insuficiência no cumprimento das obrigações de accountability.

2.1.4.1 *Situação encontrada:*

2.1.4.1.1 O planejamento estratégico organizacional para o quinquênio 2016-2021 encontra-se divulgado no Portal da Internet do TRE-BA, na versão original da formulação, aprovada por meio da Resolução Administrativa do TRE-BA nº 14/2015. Não se evidenciou, contudo, publicação do teor das revisões resultantes de deliberação do CGPE, em RAEs realizadas em 2016 e 2017, ou da Corte deste Tribunal, nem a republicação de arquivo retificado, notadamente no que tange às alterações referentes às iniciativas e indicadores de desempenho estratégicos inicialmente estabelecidos. O mesmo se processa relativamente à estratégia organizacional para o período 2012-2015, acessível no mesmo endereço eletrônico.

2.1.4.1.2 Paralelamente, constatou-se que os resultados da gestão estratégica do TRE-BA são divulgados ao público externo, apenas anualmente, por meio do Relatório de Gestão Anual do Órgão, no Portal da Transparência, acessível, também, no site institucional. No entanto, verificou-se não ser possível localizar com facilidade os dados referentes à execução da estratégia do Tribunal, no corpo do referido documento, considerando, inclusive, utilização de sumário não indexado ou de remissão automática, integrado por 85 tópicos, por vezes descritos com linguagem técnica ou de difícil compreensão para as partes interessadas, notadamente para a sociedade em geral. Esclareça-se que as informações atinentes à formulação e execução da estratégia não são objeto de sigilo ou restrição, consoante teor de normativo interno regulamentador de dispositivos da Lei de Acesso à Informação (LAI), no âmbito do Tribunal.

2.1.4.1.3 Nesse sentido, não obstante utilização de formato PDF pesquisável e possibilidade de realização de *download* dos arquivos disponibilizados, não restou evidenciada a utilização de ferramenta auxiliar de consulta que permitisse o acesso à informação desejada de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão. Por oportuno, registre-se que, em consonância com boa prática constante do Referencial Básico de Governança do TCU e de acordo com o quanto disposto no art. 23, § 2º, da Lei 13.460, publicada em 27 de junho de 2017, que entrará em vigor para a União 360 dias contados a partir da sua publicação, o Tribunal deverá divulgar, no sítio institucional, no mínimo anualmente, o resultado integral da avaliação dos serviços prestados, incluindo *ranking* das entidades com maior incidência de reclamação dos usuários.

2.1.4.1.4 Esclareça-se que, não obstante realização de pesquisa de satisfação junto aos usuários dos serviços prestados por este Regional, cujos resultados instrumentalizam a mensuração do "índice de satisfação de clientes", a correspondente divulgação do quanto apurado na referida consulta não

restou evidenciada, a título de boa prática, em acesso realizado ao sítio eletrônico do Tribunal.

2.1.4.2 *Critério(s):*

2.1.4.2.1 Princípio da publicidade, (art. 37 da CF/88); Lei nº 12.527/2011, arts. 5º, 6º, 7º, VI, "a", 8º, §1º, V, §3º, I e VI; Decreto nº 9.203/2017, art. 3º, VI, art. 4º, XI, art. 6º, parágrafo único, I; Portaria Presidência TRE-BA nº 103/2015, arts. 1º e 5º; art. 23, § 2º, da Lei nº 13.460/2017; subitem 9.1.1.6, do Acórdão TCU Plenário nº 1.233/2012; e Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública, TCU, Versão 2 – 2014, Práticas C3.1, E1.1, E1.2 e E1.4.

2.1.4.3 *Causa(s):*

2.1.4.3.1 Desatualização das informações relativas à estratégia organizacional e respectivos resultados da gestão, no sítio da internet; ausência de formalização ou sistematização de rotina de divulgação e atualização periódica de conteúdo, no sítio da Internet organizacional; e utilização de linguagem de compreensão limitada para a sociedade em geral, quando da disponibilização de informações afetas à estratégia organizacional.

2.1.4.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*

2.1.4.4.1 Prejuízo ao fomento à cultura da transparência, no âmbito organizacional; comprometimento da divulgação das informações de interesse público, independentemente de formalização de requerimentos; prejuízo ao desenvolvimento do controle social da Administração Pública; comprometimento do cumprimento das obrigações de prestação de contas da gestão de recursos públicos por meio da assecuração de divulgação de informação primária, íntegra, autêntica e atualizada; obtenção de informações equivocadas pelos usuários; e dificuldade na obtenção de informações pela sociedade em geral e órgãos de controle.

2.1.4.5 *Evidência(s):*

2.1.4.5.1 Resolução TRE-BA nº 14/2015 e respectiva formulação estratégica divulgados no sítio eletrônico do TRE-BA, na Internet, disponível em <http://www.tre-ba.jus.br/o-tre/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-1>, acesso em 15/12/2017; Relatórios de Gestão do TRE-BA relativos aos exercícios 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, divulgados no Portal da Transparência do TRE-BA, disponível em <http://www.tre-ba.jus.br/transparencia/processos-de-contas-anuais/relatorio-de-gestao-anual>, acesso em 15/12/2017; e PADs nº 1.307/2018 (Doc. 23.874/2018), 1.307/2018 (Doc. nº 23.874/2018), 1.315/2018 (Doc. nº 19.636/2018), 1.315/2018 (Doc. nº 19.636/2018), 1.327/2018 (Doc. nº 22.254/2018), 4.727/2018 (Doc. nº 80.064/2018).

2.1.4.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

2.1.4.6.1 Em resposta à RDI nº 6/2018 (PAD nº 1.307/2018, Doc. nº 23.874/2018), a Diretora-Geral informou que as recomendações para saneamento das fragilidades evidenciadas serão feitas por meio de PAD em trâmite colaborativo.

2.1.4.6.2 Em resposta à RDI nº 10/2018 (PAD nº 1.315/2018, Doc. nº 19.636/2018), o Presidente da COMINT informou que ficou acertado com a COPEG/SEPLANE reunião para verificar as providências necessárias e possíveis para ajustar o quanto pontuado pela SCI/SEAUD no que concerne às atribuições da Comissão.

- 2.1.4.6.3 Em resposta à RDI nº 14/2018 (PAD nº 1.327/2018, Doc. nº 22.254/2018), a Ouvidoria informou que foi encaminhada à Presidência sugestão de constituição de grupo de trabalho multidisciplinar visando à regulamentação interna da Lei nº 13.460/2017, por meio do PAD nº 1.600/2018, tendo em vista a sua implementação e que a Unidade vem buscando, juntamente com a COPEG, traçar plano de ação voltado a sua efetivação.
- 2.1.4.6.4 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 80.064/2018), a COPEG esclareceu que por meio da Seção de Planejamento (SEPLANE), em atendimento ao quanto disposto no art. 40, VIII, da Resolução Administrativa nº 5/2013 do TRE-BA, disponibiliza, anualmente, o “Relatório da Gestão Estratégica” e que o relatório evidencia o desempenho deste Regional frente ao definido no Planejamento Estratégico Institucional vigente para o período de 2016-2021, conforme Resolução Administrativa nº 14 de 14 de dezembro de 2015, sendo o relatório disponibilizado na Intranet do TRE-BA. Ressaltou que o Relatório de Gestão publicado, anualmente, na Internet contempla, em item específico, os resultados da Gestão Estratégica para a sociedade.
- 2.1.4.6.5 Esclareceu que, com relação ao monitoramento, no exercício de 2017, as atualizações no PEI do TRE-BA foram processadas na RAE realizada em 21 de agosto de 2017, conforme PAD nº 12.395/2017 e que, na oportunidade, foi disponibilizado, previamente, aos gestores relatório gerencial referente ao 1º semestre, contemplando os resultados da gestão, bem como sugerindo adoção de medidas necessárias ao alcance dos objetivos traçados para o período. Para assegurar o cumprimento das deliberações ocorridas durante a RAE, foi elaborado plano de ação, conforme PAD nº 12.395/2017. Acrescentou ainda que, posteriormente, disponibilizou uma análise mais atualizada do desempenho da gestão referente ao terceiro trimestre do exercício (PAD Processo nº 16.616/2017).
- 2.1.4.6.6 Salientou que serão aperfeiçoados os mecanismos para publicação e atualização de conteúdos atinentes à estratégia organizacional, nos Portais da Internet e Intranet do Tribunal, contemplando, inclusive, revisões de direcionadores, iniciativas e indicadores de desempenho estratégicos resultantes de deliberações do Pleno ou do Comitê Gestor do Planejamento Estratégico (CGPE), bem como resultados parciais e integrais apurados em monitoramento.
- 2.1.4.6.7 Informou, por fim, que foi publicada, em 27 de março de 2018, a Portaria da Presidência nº 160, designando a comissão para elaboração de normativo de regulamentação da Lei 13.460, instituindo-se prazo de 45 (quarenta e cinco) dias para sua conclusão. Tal normativo implicará reexame dos moldes da avaliação da satisfação dos usuários desta Justiça Especializada, bem como à publicação dos resultados apurados, inclusive de *ranking* de unidades com maior incidência de reclamação, no Portal da Internet institucional.
- 2.1.4.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*
- 2.1.4.7.1 Preliminarmente, registre-se a apresentação de minuta de normativo regulamentando a Lei nº 13.460/2017, no âmbito deste Regional, pela comissão designada por meio da Portaria da Presidência nº 160, de 26 de março de 2018, consoante PAD nº 4785/2018, Doc. nº 94.249/2018.
- 2.1.4.7.2 Adicionalmente, esclareça-se que a promoção da divulgação de informações institucionais, observada classificação para fins de confidencialidade,

constitui dever das organizações públicas associado ao cumprimento das obrigações de *accountability* e transparência. A divulgação de dados completos, atualizados e em linguagem acessível relativos à estratégia definida e respectivos resultados apurados às partes interessadas (internas e externas), além de boa prática de gestão, constitui obrigação imposta a todos os órgãos públicos pela Lei de Acesso à Informação.

2.1.4.7.3 Nesse sentido, não obstante sinalização de adoção de iniciativas visando ao tratamento de algumas fragilidades evidenciadas, especialmente no que tange à divulgação de informações atinentes à estratégia e respectivos resultados ao público interno, considerando ausência de registro de efetiva implementação de medidas tendentes a elidir fragilidades associadas a formato, periodicidade, completude e atualização de informações disponibilizadas ao público externo deste Regional, de modo a viabilizar melhor comunicação com as partes interessadas, transparência e fomento ao controle e participação popular na gestão institucional, conclui-se pela subsistência do achado anteriormente evidenciado.

2.1.5 Deficiência no gerenciamento de riscos associados à execução da estratégia.

2.1.5.1 *Situação encontrada:*

2.1.5.1.1 Não restou evidenciada a execução de processo sistemático destinado a identificar, analisar ou dimensionar riscos relacionados à execução da estratégia do Tribunal. Verificou-se que a COPEG utiliza processo de gestão de riscos somente para os projetos estratégicos, consoante metodologia de gestão de projetos adotada por este Regional. Não se evidenciou gerenciamento de riscos inerentes ao alinhamento, monitoramento e avaliação da estratégia organizacional. Constatou-se, portanto, que os mecanismos de controle interno instituídos não guardam alinhamento com processo formal ou sistematizado de gerenciamento de riscos, que determinaria seu correto endereçamento a possíveis causas ou consequências apuradas. Não obstante, verificou-se designação de comissão, por meio da Portaria da Presidência nº 473 de 6 de setembro de 2017, com o objetivo de elaborar e implementar política formal de avaliação e gerenciamento de riscos organizacional.

2.1.5.2 *Critério(s):*

2.1.5.2.1 Decreto nº 9.203/2017, art. 17; Referencial Básico de Governança aplicável a órgão e entidades da Administração Pública, TCU, Versão 2 – 2014, Práticas L3.4, C1.1 e C1.2; Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com a Estratégia e Performance do COSO, traduzido por PwC, junho de 2017, Componentes e Princípios 10 a 14.

2.1.5.3 *Causa(s):*

2.1.5.3.1 Incipiente cultura organizacional em gerenciamento de riscos e proposição de controles; ausência de formalização de política organizacional de gestão de riscos; e insuficiente capacitação institucional em gestão de riscos.

2.1.5.4 *Efeito(s) (real e/ou potencial):*

2.1.5.4.1 Comprometimento da concretização da missão e do alcance da visão de futuro institucionais; aumento de custos e incremento de tempo com execução de projetos; seleção de projetos inadequados; e dispersão de esforços e recursos na busca da concretização da missão institucional.

2.1.5.5 *Evidência(s):*

- 2.1.5.5.1 PAD nº 14.848/2017 (Doc. nº 207.238/2017) - extrato de entrevista com a COPEG; Portaria da Presidência nº 473/2017; e PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 80.064/2018).
- 2.1.5.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 2.1.5.6.1 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 80.064/2018), a COPEG ressaltou que o processo de formulação da estratégia do TRE-BA 2016-2021 concebeu, inicialmente, o diagnóstico institucional, fundamental para fortalecer as bases do planejamento, e que tal investigação foi realizada mediante a análise de SWOT, ferramenta que propiciou evidenciar aspectos atinentes aos riscos e às oportunidades, possibilitando um posicionamento estratégico fundamental para iniciar o processo de seleção das estratégias. Acrescentou que, para a realização de uma análise mais aprofundada que permita a identificação e tratamento de riscos ao alcance dos objetivos estratégicos, faz-se necessária a instituição de uma Política de Gestão de Riscos no âmbito do TRE-BA e que a referida norma encontra-se em elaboração pelo Núcleo de Gestão de Riscos (GERI), instituído através da Resolução Administrativa do TRE-BA nº 3, de 15 de janeiro de 2018.
- 2.1.5.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*
- 2.1.5.7.1 Considerando que a análise SWOT, embora extremamente útil ao estabelecimento de diagnóstico de posição, sinaliza apenas aspectos negativos (fraquezas e ameaças) advindos do contexto de inserção da organização (ambiente interno e externo), representativos, portanto, de possíveis fontes ou causas de risco, e tendo em vista a ausência de evidências no sentido de efetivo tratamento das referidas causas ou, ainda, de sistematização de procedimentos afetos à identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos, ainda que inexistente diretriz institucional, conclui-se pela subsistência do achado anteriormente evidenciado.
- 2.1.6 Capacitação insuficiente de servidores na metodologia de gestão de projetos.
- 2.1.6.1 *Situação encontrada:*
- 2.1.6.1.1 Verificou-se que compete à COPEG orientar os gerentes de iniciativas acerca da execução dos projetos, contudo, constatou-se que as diretrizes repassadas são insuficientes para a operacionalização e documentação das iniciativas. Não obstante, evidenciou-se que alguns gestores, por iniciativa própria, realizaram ações de treinamento em execução de projetos, buscando adquirir os conhecimentos técnicos necessários. Adicionalmente, constatou-se que servidores são indicados para atuar como gerente de projeto sem capacitação formal para a execução da atividade, haja vista que apenas 2 dos 12 gerentes dos projetos selecionados para composição da amostra receberam capacitação específica do Tribunal.
- 2.1.6.2 *Critério(s):*
- 2.1.6.2.1 Resolução TRE-BA nº 3/2017, art. 4º, inciso III (Código de Ética do TRE-BA); Referencial Básico de Governança, TCU, Versão 2 – 2014, Prática L1.2; Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com a Estratégia e Performance do COSO, traduzido por PwC, junho de 2017, Componente e Princípio 5.
- 2.1.6.3 *Causa(s):*

- 2.1.6.3.1 Recente aprovação formal de Política de Gestão de Pessoas organizacional; ausência de conclusão dos trabalhos afetos ao projeto gestão por competências; e levantamento de necessidades de capacitação deficiente.
- 2.1.6.4 *Efeito(s) (real e/ou potencial):*
- 2.1.6.4.1 Comprometimento do monitoramento dos projetos; não identificação da necessidade de adoção de medidas corretivas nos projetos estratégicos; não alcance dos objetivos estratégicos por falha no monitoramento dos projetos; e desperdício de recursos.
- 2.1.6.5 *Evidência(s):*
- 2.1.6.5.1 PAD nº 11.659/2017 (Docs. nº 203.580/2017 e 210.321/2017); PAD nº 14.851/2007 (Doc. nº 207.248/2017), 14.857/2017 (Doc. nº 207.296/2017), 14.855/2017 (Docs. nº 207.288/2017 e 207.287/2017), 14.356/2017 (Doc. nº 198.446/2017), 14.875/2017 (Doc. nº 207.264/2017) - extratos de entrevistas realizadas; e PAD nº 4.727/2018 (Docs. nº 66.886/2018, 80.064/2018).
- 2.1.6.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 2.1.6.6.1 Em resposta à RDI nº 8/2018 (PAD nº 1.310/2018, Doc. nº 30.991/2018), a SGP sugeriu que a recomendação proposta incluía a necessidade de encaminhamento à COEDE da relação de gestores de projetos estratégicos que deverão ser capacitados.
- 2.1.6.6.2 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 66.886/2018), a SGP informou que há um curso na modalidade EAD construído pelo TRE-MG que pode ser utilizado na referida capacitação. Sugeriu que o curso seja revisado pelas unidades competentes para que se verifique a necessidade de atualização do conteúdo. Após atualização, o curso poderá ficar disponível para consulta de forma a possibilitar que qualquer servidor designado para gerência de projeto tenha a cesso imediato ao conteúdo do curso. Para tanto, uma vez que não haverá turma específica com data de início e data final, não será possível validá-lo para adicional de qualificação.
- 2.1.6.6.3 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 80.064/2018), a COPEG informou que, após a formalização da indicação dos servidores para exercer a gerência de um projeto estratégico, a SEGEPRO comunicará, via PAD, à SGP acerca da designação, para ciência e providências visando assegurar a capacitação técnica dos servidores designados.
- 2.1.6.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*
- 2.1.6.7.1 Não obstante sinalização de acolhimento, pela COPEG, de prática recomendada em encaminhamento proposto, tendo em vista ausência de evidências no sentido de instituição/formalização/documentação de rotina que assegure a divulgação interna e efetivo cumprimento da sistemática, conclui-se pela subsistência da fragilidade ora evidenciada, bem como pelo acolhimento da sugestão anteriormente formulada pela SGP (Doc. 30.991/2018), no sentido de complementação do respectivo encaminhamento proposto, de modo a requerer da COPEG que informe à referida Unidade de Pessoal, gerentes de projetos a serem capacitados.
- 2.1.7 Insuficiência de ferramenta informatizada de suporte ao monitoramento de projetos estratégicos.
- 2.1.7.1 *Situação encontrada:*

- 2.1.7.1.1 Insuficiência de recursos no GEPLANES para o monitoramento dos projetos estratégicos, acompanhados por meio do PAD, com base em cronogramas inseridos em planilhas. Acessado o sistema GEPLANES, verificou-se somente a possibilidade de extração de relatórios gerenciais que permitem o acompanhamento dos indicadores estratégicos. Adicionalmente, constatou-se que, com a finalidade de disponibilizar uma ferramenta apropriada para o gerenciamento de projetos, a STI/COSUP solicitou a aquisição de duas licenças de uso do *Microsoft Project* em 13/7/2017 (PAD nº 8.909/2017), tendo decorrido, em 19/12/2017, mais de 120 dias de tramitação do referido processo de aquisição, ultrapassando, inclusive, o prazo referencial previsto no Guia Prático de Contratações do Tribunal, qual seja, 59 dias úteis para os processos de aquisição de bens e serviços, na modalidade pregão normal.
- 2.1.7.2 *Critério(s):*
- 2.1.7.2.1 Decreto nº 9.203/2017, art. 4º, inciso III; Referencial Básico de Governança, TCU, Versão 2 – 2014, Prática E2.3; e Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com a Estratégia e Performance do COSO, traduzido por PwC, junho de 2017, Componente e Princípio 18.
- 2.1.7.3 *Causa(s):*
- 2.1.7.3.1 Insuficiência de recursos do sistema GEPLANES para monitoramento de projetos; e ausência de licença de ferramenta de suporte alternativa adequada ou específica para gerenciamento de projetos.
- 2.1.7.4 *Efeito(s) (real e/ou potencial):*
- 2.1.7.4.1 Comprometimento do monitoramento dos projetos; não identificação da necessidade de adoção de medidas corretivas nos projetos estratégicos; não alcance dos objetivos estratégicos por falha no monitoramento dos projetos; e desperdício de recursos.
- 2.1.7.5 *Evidência(s):*
- 2.1.7.5.1 PAD nº 12.027/2017 (Doc. nº 171.852/2017); PAD nº 8.909/2017 - referente à aquisição de licenças do *software Microsoft Project*; e PAD nº 4.727/2018 (Docs. nº 64.215/2018, 65.235/2018 e 66.922/2018).
- 2.1.7.6 *Esclarecimento dos responsáveis:*
- 2.1.7.6.1 Em resposta à RDI nº 6/2018 (PAD nº 1.307/2018, Doc. nº 23.874/2018), a Diretora-Geral informou que as recomendações para saneamento da fragilidade ora evidenciada serão feitas por meio de PAD, em trâmite colaborativo.
- 2.1.7.6.2 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 64.215/2018), a ASSESP ressaltou que a recomendação dirigida à Alta Administração corresponde a uma das atribuições integrantes do âmbito de competência do Diretor-Geral, nos termos do art. 128, XI, do atual Regimento Interno do Tribunal (Resolução Administrativa nº 5/2013).
- 2.1.7.6.3 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 65.235/2018), a Diretora-Geral informou que o PAD nº 8.909/2017 foi anexado ao PAD nº 5.907/2017, cujo objeto era a aquisição de *software Autocad*, em razão da similaridade. Acrescentou que o processo encontrava-se com licitação em andamento (Pregão Eletrônico nº 13/2018), cuja abertura ocorreu em 3 de abril e o encerramento no dia 9 do mesmo mês. Esclareceu que houve recursos à habilitação, estando pendente o prazo para contra-razões e manifestação do Pregoeiro, o que deveria ocorrer até o dia 24 de abril.
- 2.1.7.6.4 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 66.922/2018), a SGA informou que o PAD nº 8.909/2018, referente à aquisição

de licenças do programa *Microsoft Project*, foi anexado ao n.º 5.907/2017 em 29/08/2017, de modo a unificar referida demanda à de assinaturas do *software* AutoCAD. Informou, também, que a Diretoria-Geral autorizou a abertura de procedimento licitatório, em 8/3/2018, sendo nomeados, pela SGA, os servidores Danilo Almeida Pereira como pregoeiro e a servidora Kátia Cristina Isaías Guttemberg da Costa como equipe de apoio. Informou, por fim, que o respectivo pregão (n.º 13/2018) foi aberto em 3/4/2018, contudo, em virtude de proposição de recurso, não foi concluído, estando os autos com o pregoeiro, aguardando prazo para contrarrazões e manifestação.

2.1.7.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

2.1.7.7.1 Tendo em vista demonstração de adoção de medidas tendentes ao saneamento da fonte de fragilidade anteriormente evidenciada, haja vista ultimação, em 2/4/2018, do pregão eletrônico n.º 13/2018, referente à aquisição de licenças do *Microsoft Project*, ferramenta de suporte à execução e monitoramento de iniciativas estratégicas indicada pela COPEG, e opinativo da ASJUR2 no sentido de não provimento dos recursos interpostos, consoante consulta ao histórico de tramitação do PAD n.º 5907/2017, datada de 11/6/2018, conclui-se pela elisão do achado sob exame.

2.1.8 Deficiência na comunicação da estratégia.

2.1.8.1 *Situação encontrada:*

2.1.8.1.1 A COPEG, em 2016, executou alguns eventos para divulgação da Estratégia, tais quais: distribuição de Agenda Institucional com temática referente ao Planejamento Estratégico 2016-2021, que foi enviada a servidores, requisitados e magistrados de 2º grau; elaboração do Caderno da Estratégia; e construção do Portal da Estratégia, acessado por meio da intranet do Tribunal. Em 2017, constatou-se realização, pela COPEG, de oficina de desdobramento da estratégia, que teve como público alvo apenas a SGP. Em consulta realizada ao Portal da Estratégia, datada de 9/11/2017, verificou-se divulgação de informações acerca da missão, visão, valores, projetos, mapa estratégico, normas e orientações acerca do Planejamento Estratégico institucional. No entanto, constatou-se que o referido portal não era atualizado de forma sistemática, tendo-se observado adicionalmente que: não há *link* na aba "indicadores de desempenho" para os indicadores 2016-2021; não é possível consultar eventuais revisões dos indicadores e iniciativas estratégicas; não constam as atas das RAEs realizadas no exercício em curso ou em anos anteriores; e não são divulgados, periodicamente, os resultados dos indicadores e projetos.

2.1.8.1.2 Além disso, a equipe de auditoria realizou Pesquisa de Avaliação da Comunicação da Estratégia, entre os dias 9 e 14/11/2017, por meio de ferramenta Web cujo *link* de acesso restou divulgado via e-mail institucional, respondida por 265 servidores do TRE-BA, dentre os quais: apenas 56,98 % reportaram conhecer a missão, visão e objetivos estratégicos do TRE-BA; 65,28% registraram que a linguagem, iniciativas e ferramentas utilizadas pelo Órgão para comunicar sua estratégia não são adequadas, nem facilitam sua compreensão; 80,75% informaram não conhecer o Portal da Estratégia; e 90,19% consideraram que a promoção de eventos (cursos, palestras, *workshops* e outros) de divulgação do planejamento estratégico institucional facilitaria a compreensão da estratégia.

- 2.1.8.1.3 No que se refere ao sítio organizacional na Internet, verificou-se que o planejamento estratégico para o quinquênio 2016-2021 encontra-se divulgado na versão original da formulação, aprovada por meio da Resolução Administrativa do TRE-BA nº 14/2015. Contudo, não restou evidenciada a publicação do teor das revisões resultantes de deliberação do CGPE, em RAEs realizadas em 2016 e 2017, ou da Corte deste Tribunal, nem a republicação de arquivo retificado, notadamente no que tange às alterações referentes às iniciativas e indicadores de desempenho estratégicos inicialmente estabelecidos.
- 2.1.8.1.4 Paralelamente, constatou-se que os resultados da gestão estratégica do TRE-BA são divulgados ao público externo, apenas anualmente, por meio do Relatório de Gestão Anual do Órgão, no Portal da Transparência.
- 2.1.8.1.5 Adicionalmente, evidenciou-se que se encontra em fase de conclusão o Plano de Divulgação da Estratégia, elaborado pela ASCOM, que utilizará ações publicitárias e jornalísticas para tornar amplamente conhecido o PEI 2016-2021 do TRE-BA. Registre-se que, inicialmente, as referidas ações serão dirigidas ao público interno, sendo, em um segundo momento, voltadas à comunidade jurídica relacionada à Justiça Eleitoral e, por fim, direcionadas à toda sociedade. O referido plano possui como objetivo específico disseminar e ampliar o conhecimento sobre as diretrizes, metodologias, indicadores e metas. Além disso, propõe, previamente à implantação das ações, realização de pesquisa institucional para mensurar o grau de conhecimento do público interno, bem como nova pesquisa após 12 meses da implantação das ações de comunicação.
- 2.1.8.2 *Critério(s):*
- 2.1.8.2.1 Decreto nº 9.203/2017, art. 3º, VI e art. 4º, XI; subitem 9.1.1.4, do Acórdão TCU Plenário nº 1.233/2012; Referencial Básico de Governança, TCU, Versão 2 – 2014, Práticas C3.1 e E1.1; Resolução CNJ nº 198/2014, art. 7º, parágrafo único; e Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com a Estratégia e Performance do COSO, traduzido por PwC, junho de 2017, Componentes e Princípios 19 e 20.
- 2.1.8.3 *Causa(s):*
- 2.1.8.3.1 Insuficiência de capacitação dos agentes responsáveis pela comunicação da estratégia; ausência de aprovação formal de plano de comunicação da estratégia organizacional; desatualização de informações no Portal da Estratégia; inadequação de linguagem, iniciativas e respectivas ferramentas utilizadas para a comunicação da estratégia; e insuficiência de eventos destinados à promoção da estratégia, nos diversos extratos organizacionais.
- 2.1.8.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 2.1.8.4.1 Inconformidade com o aparato normativo vigente; comprometimento da concretização da missão e do alcance da visão de futuro institucionais; não atendimento às expectativas das partes interessadas; comprometimento do fluxo de informações atinentes à estratégia organizacional; compreensão clara da estratégia restrita à Alta Gestão organizacional; atuação de gestores e demais colaboradores em desacordo com os valores e objetivos estratégicos organizacionais; não cumprimento ou cumprimento deficiente dos objetivos estratégicos, iniciativas e metas associadas; ausência ou deficiência de participação, cooperação e envolvimento das unidades para uma ação alinhada; inexecução ou execução deficiente do planejamento;

ausência/deficiência na promoção dos valores organizacionais; dispersão de esforços e recursos humanos na busca da concretização da missão institucional; desmotivação dos gestores e demais colaboradores; obtenção de informações equivocadas pelos usuários; e desperdício de tempo dos usuários na tentativa de obtenção de dados relativos à Estratégia organizacional.

2.1.8.5 *Evidência(s):*

2.1.8.5.1 PAD nº 328/2018 (Doc. nº 3.427/2017) - Pesquisa de Avaliação da Comunicação da Estratégia realizada entre os dias 9 e 14/11/2017; PAD nº 12.027/2017 (Doc. nº 171.852/2017); PAD nº 14.857/2017(Doc. nº 207.296/2017); 14.848/2017 (Doc. nº 217.389/2017) - extratos de entrevista com a ASCOM e COPEG; PAD nº 14.519/2017 (Docs. nº 43.568/2018 e 77.204/2018) - referente ao Plano de Comunicação da Estratégia do TRE-BA; e Portal da Estratégia "<http://intranet.tre-ba.gov.br/institucional/unidades/diretoria-geral/planejamento-estrategico>", acessado em 9/11/2017; e PAD nº 4.727/2018 (Docs. nº 64.529/2018, 65.235/2018 e 80.064/2018).

2.1.8.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

2.1.8.6.1 Em resposta à RDI nº 4/2018 (PAD nº 1.304/2018, Doc. nº 24.827/2018), a COPEG informou que o Plano de Comunicação da Estratégia do TRE-BA foi elaborado pela ASCOM conforme PAD nº 14.519/2017.

2.1.8.6.2 Em resposta à RDI nº 6/2018 (PAD nº 1.307/2018, Doc. nº 23.874/2018), a Diretora-Geral informou que a COPEG retornou o PAD nº 14.519/2017 à ASCOM para alterações no Plano de Comunicação da Estratégia, acrescentando que ainda não houve envio à ASSESP para respectiva aprovação. Ressaltou, ainda, que, regimentalmente, a ASCOM é subordinada diretamente à Presidência do Tribunal.

2.1.8.6.3 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 64.529/2018), a ASCOM informou que já elaborou o Plano de Comunicação da Estratégia e que o mesmo tramita para aprovação no PAD nº 14.519/2017. Informou também que o referido PAD estava em 18/4/2018, na COPEG para análise e envio para aprovação.

2.1.8.6.4 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 65.235/2018), a Diretora-Geral informou que o Plano de Comunicação da Estratégia, objeto do PAD nº 14.519/2017, foi encaminhado pela ASCOM à COPEG em 19 de março, para análise, visando o encaminhamento à Presidência para aprovação. Informou, ainda, o envio do Memorando nº 1/2018/ASSESD, constante do PAD nº 5.067/2018, à COPEG determinando a finalização do procedimento no prazo de 5 dias. Com relação à ASCOM, informou tratar-se de unidade vinculada regimentalmente à Presidência, razão pela qual não caberia àquela unidade diretiva qualquer encaminhamento.

2.1.8.6.5 Salientou, ainda, que, conforme preceituado no art. 12, I, da Resolução Administrativa nº 5/2013, compete à ASCOM “divulgar a missão, as ações e os objetivos estratégicos do Tribunal, visando à consolidação da imagem do órgão perante a sociedade”. Ressaltou que cumpre àquela unidade outras atribuições relativas ao gerenciamento dos meios de relacionamento com a sociedade e público interno, propositura e promoção de ações de relações públicas e divulgação institucional, implantação e gerenciamento do plano de comunicação interna, promoção e apoio a iniciativas de todas as unidades

do Tribunal que impulsionem o conhecimento e a cidadania (incisos II, IV, V e VIII do art. 12), entendendo que a recomendação constante do subitem 6.1.14 deveria ser direcionada à ASCOM, unidade a quem cumpre o desenvolvimento da atividade mencionada. De todo modo, sugeriu a elaboração de material de propaganda institucional, incluindo material gráfico adequado para afixação em locais visíveis ao público interno e externo, inclusão no site do TRE-BA, na página inicial da intranet, nos Portais das áreas e nos timbres dos rodapés dos documentos produzidos pelas unidades, a exemplo de ofícios, memorandos, editais etc., criando ainda um modelo padronizado de assinatura eletrônica para utilização por todos os servidores em seus e-mails corporativos.

2.1.8.6.6 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 80.064/2018), a COPEG ressaltou que, embora não tenha realizado um evento específico para a promoção da estratégia, foram realizadas oficinas de desdobramento da estratégia que contribuíram para a comunicação da mesma na SGP. Com efeito, para que os participantes das oficinas se sentissem aptos a traduzir a estratégia em seu âmbito de atuação, a SEPLANE fez uma explanação sobre a construção participativa do Planejamento 2016-2021, mencionando os direcionadores utilizados e o alinhamento às premissas fixadas pela Resolução Administrativa nº 198, de 1º de julho de 2014, do CNJ, bem como as diretrizes estabelecidas durante o I Encontro Estratégico da Justiça Eleitoral, realizado em fevereiro de 2015. Registrou que, na oportunidade, foram exibidos o mapa estratégico do TRE-BA, os principais direcionadores institucionais (Missão, Visão, Valores e Atributos de Valor para a Sociedade), bem como 15 objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas sociedade, processos internos e aprendizado e crescimento, 29 indicadores de desempenho estratégicos e 31 projetos estratégicos. Acrescentou que foi apresentada a Cadeia de Valor, ferramenta de gestão fundamental que, no processo de elaboração do Planejamento Estratégico do TRE-BA 2016-2021, foi utilizada para vincular a estratégia estabelecida aos oito Macroprocessos de trabalho - Planejamento e Gestão Institucional; Controles; Governança; Eleições; Cadastro Eleitoral; Informação, Mediação e Conscientização para a Cidadania; Prestação Jurisdicional e Gestão Jurídica, Administrativa e Tecnológica -, e que os referidos conteúdos foram exaustivamente trabalhados durante as duas oficinas realizadas nos meses de agosto e outubro de 2017. Assim, concluiu que, em que pese o entendimento de que há deficiência na divulgação da estratégia, o desdobramento da mesma na SGP foi de grande relevância para a transmissão do conteúdo citado, ponderando que, caso o desdobramento se repetisse nas demais unidades deste Tribunal, nos mesmos moldes, a comunicação da estratégia contaria com uma ferramenta de grande valor.

2.1.8.6.7 Acrescentou que, em 2016, a COPEG executou alguns eventos para divulgação da Estratégia, tais quais: distribuição de Agenda Institucional com temática referente ao Planejamento Estratégico 2016-2021, que foi enviada a servidores, requisitados e magistrados de 2º grau; elaboração do Caderno da Estratégia; e construção do Portal da Estratégia, acessado por meio da intranet do Tribunal e quanto à desatualização de informações no Portal da Estratégia, esclareceu que a construção do referido portal contou com o apoio da estagiária de comunicação que trabalhava naquela unidade.

Acrescentou que com a saída da estagiária em junho de 2017, a atualização da página ficou deficitária. Registrou que, ciente dos prejuízos decorrentes da ausência de mão-de-obra especializada, a COPEG buscou o preenchimento da vaga por outro estagiário, mas não obteve êxito.

2.1.8.6.8 Por fim, informou que o Plano de Comunicação da Estratégia foi elaborado pela ASCOM, conforme PAD nº 14.519/2017 e que a COPEG solicitou ajustes em 55/12/2017, tendo o expediente retornado à Unidade em março do presente exercício para apreciação das inclusões efetuadas.

2.1.8.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

2.1.8.7.1 Tendo em vista que o Plano de Comunicação da Estratégia, contemplando iniciativas voltadas à divulgação da estratégia ao público interno e externo, elaborado pela ASCOM, foi aprovado pelo Presidente do TRE-BA, em 26/4/2018, e autorizada sua execução pela COPEG (PAD nº 14.519/2017, Docs. nº 43.568/2018 e 77.204/2018), conclui-se, quanto ao aspecto pontuado, pelo saneamento da fragilidade ora evidenciada. Contudo, com relação às demais fragilidades sinalizadas na descrição da situação encontrada, tendo em vista que o desdobramento, embora constitua relevante ferramenta de divulgação da estratégia, restringe-se à área desdobrada, conclui-se pela subsistência do achado anteriormente evidenciado.

2.1.9 Deficiência no desdobramento da estratégia.

2.1.9.1 *Situação encontrada:*

2.1.9.1.1 O Planejamento Estratégico Institucional para o período 2016-2021 foi aprovado contemplando meta de realizar, até o final de 2021, 100% do desdobramento da estratégia do Tribunal nas Secretarias, Coordenadorias e Zonas Eleitorais. Contudo, na I RAE de 2017, realizada em agosto, a referida meta foi redefinida, tendo sido decidido pelo CGPE que o desdobramento da estratégia seria realizado apenas na SGP (2017), SCI (2017), SGA (2017-2018), SOF (2018), SCR (2019), SJU (2020), COPEG (2021), COELE (2021) e Zonas Eleitorais (2019). Foram utilizados como critérios para priorização do desdobramento: determinações legais, recomendações da SCI, capacidade operacional da COPEG e interesse da unidade a ser desdobrada. Assim, da análise do cronograma de trabalhos apresentado, concluiu-se que: o estabelecimento de cronograma para desdobramento no decorrer de todo o ciclo do planejamento poderá não só comprometer a execução da estratégia 2016-2021, mas também a formulação da estratégia para o próximo ciclo; que a SGS não foi contemplada, apesar de ter relevante papel no alcance das metas associadas ao índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade (I5) e ao projeto “melhoracessibilidade”; e que, apesar de a meta para 2017 consistir em desdobrar a estratégia na SGP, SCI e iniciar na SGA, até o final de novembro de 2017, os trabalhos de alinhamento somente haviam sido iniciados na SGP e SCI.

2.1.9.2 *Critério(s):*

2.1.9.2.1 Decreto nº 9.203/2017, art 17º, II; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 14/2015, Indicador I21 - Índice de Alinhamento das Unidades à Estratégia do Tribunal (fl.54) e P.4- Desdobramento da Estratégia (fl. 69); subitem 9.1.1.3, do Acórdão TCU Plenário nº 1.233/2012; Referencial Básico de Governança, TCU, Versão 2 – 2014, Prática E2.1; Resolução Administrativa TRE-BA nº 5/2013, art. 40, III.; e Gerenciamento de Riscos Corporativos

Integrado com a Estratégia e Performance do COSO, traduzido por PwC, junho de 2017, Componentes e Princípios 2 e 9.

2.1.9.3 *Causa(s):*

2.1.9.3.1 Limitação da capacidade operacional da Unidade de gestão estratégica do Órgão; ineficiência de critério utilizado para priorização de unidades a serem desdobradas; insuficiência na mobilização e comprometimento de gestores e demais colaboradores envolvidos; insuficiência de capacitação dos colaboradores; e descentralização geográfica das unidades jurisdicionais do Tribunal.

2.1.9.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*

2.1.9.4.1 Comprometimento da concretização da missão e do alcance da visão de futuro institucionais; não atendimento às expectativas das partes interessadas; desalinhamento das unidades e respectivos esforços para o cumprimento da estratégia; objetivos operacionais conflitantes com os objetivos táticos e estratégicos; inexecução ou execução deficiente da estratégia; dispersão de esforços e recursos na busca da concretização da missão institucional; ausência ou deficiência de metas atribuídas aos níveis tático e operacional; ausência de participação e envolvimento das unidades; desmotivação dos gestores e demais colaboradores; indefinição do papel de contribuição das unidades no cumprimento da Estratégia organizacional; e deficiência na compreensão da Estratégia.

2.1.9.5 *Evidência(s):*

2.1.9.5.1 PAD nº 12.027/2017 (Doc. nº 171.454/2017); PAD nº 14.848/2017 (Doc. nº 207.238/2017); PAD nº 15.087/2016 (Docs. nº 141.394/2017 e 36.111/2017); PAD 18.848/2017 (Doc. nº 217.389/2017); e PAD 4.727/2018 (Doc. nº 80.064/2018).

2.1.9.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

2.1.9.6.1 Em resposta à RDI nº 4/2018 (PAD nº 1.304/2018, Doc. nº 24.827/2018), a COPEG informou que serão realizados estudos no sentido de apresentar proposta para Alta Administração contemplando medidas destinadas a contornar a reduzida capacidade operacional da unidade para assegurar o desdobramento da estratégia organizacional, inclusive com a possibilidade de contratação de consultoria especializada. Esclareceu ainda, que por um erro formal a SGS não foi contemplada no cronograma do Projeto de Desdobramento da Estratégia e que novo cronograma será elaborado com inclusão da referida Unidade.

2.1.9.6.2 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 80.064/2018), a COPEG informou que, no intuito de atender ao quanto determinado pela SAU, tem buscado o incremento do seu quadro de pessoal. A SEPLANE, desde março do presente exercício, passou a contar com mais uma servidora, totalizando, assim dois postos de trabalho, além da Chefe da Seção. Além disso, acrescentou que seriam realizados estudos contemplando medidas destinadas a contornar a reduzida capacidade operacional da unidade para assegurar o desdobramento da Estratégia organizacional, inclusive com a possibilidade de contratação de consultoria especializada. Informou, ainda, acerca da questão da formalização de critérios que assegurem o desdobramento prioritário das unidades que são responsáveis pelo cumprimento de maior número de objetivos e metas que, embora a SEPLANE tivesse o intuito de realizar o desdobramento nas unidades que mais contribuíssem para a estratégia, o cronograma do desdobramento foi

realizado considerando os questionamentos realizados pelo TCU e pela SAU (PAD nº 5.328/2015, Acórdão TCU nº 1172/2015 e 1824/2016) que apontavam para a priorização da SGP. Os questionamentos do TCU também indicaram a necessidade de se priorizar o desdobramento da SGA. Esclareceu, por fim, que as demais unidades foram escolhidas de acordo com a relevância para a estratégia, mas foi imperioso considerar o envolvimento das unidades nas atividades de eleição, nos anos eleitorais, posto que isto afetaria a disponibilidade dos servidores em participar das oficinas planejadas.

2.1.9.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

2.1.9.7.1 Em que pese demonstração de preocupação da unidade em demonstrar a adoção de medidas com vistas a contornar a limitação de sua capacidade operacional para assegurar o desdobramento da estratégia institucional, em tempo razoável, em face do ciclo de vigência do Planejamento Estratégico do Órgão, enquanto não formalizado estudo, contemplando, inclusive, reavaliação de critérios de priorização atualmente utilizados para definição do cronograma de desdobramento, persistirá a fragilidade ora evidenciada.

2.1.10 Deficiência no gerenciamento dos projetos estratégicos.

2.1.10.1 *Situação encontrada:*

2.1.10.1.1 Da análise do PAD nº 16.137/2016, verificou-se que a SEGEPRO tem solicitado aos patrocinadores dos projetos estratégicos a indicação dos respectivos gerentes, contudo não se evidenciou existência de ato formal da Direção-Geral ratificando as indicações, conforme determina o Regulamento Interno da Secretaria do TRE-BA. Evidenciou-se, ainda, a ausência de designação de gerente para o PLANOP, justificada, em manifestação da COPEG, datada de 28/11/2016, pela complexidade do Projeto, que requer a realização de capacitação envolvendo todas as áreas do Tribunal. Diante dessas circunstâncias, constatou-se que a definição dos participantes e da previsão de início do referido projeto restou postergada para a RAE que ocorreu em 21/8/2017. Não obstante, a análise da pauta da referida reunião não evidenciou deliberação sobre a matéria, permanecendo a iniciativa sem gerente e, conseqüentemente, sem execução. Adicionalmente, identificou-se designação da servidora Valdenice Teixeira Cerqueira para atuar, simultaneamente, como gerente nos projetos estratégicos “Melhoracessibilidade” (2017.1 a 2022.2) e Fala Cidadão (2018.1 a 2019.2). Com relação ao Projeto Ética no TRE-BA, foi identificado que a presidente da Comissão Permanente de Ética teve o seu requerimento de aposentadoria deferido nos autos do PAD nº 10.367/2017, tendo como consequência, o seu afastamento da gerência do referido projeto, em face do desligamento deste Regional. Verificou-se que, invocando o art. 13, III da Resolução Administrativa TRE-BA nº 3/2017, nos autos do PAD nº 10.985 (Doc. 10.197/2017), a então presidente da Comissão de Ética convocou a suplente para assumir a presidência dos trabalhos. Contudo, considerando que, segundo a Portaria nº 257/2017, que definiu a composição da Comissão Permanente de Ética, a presidente será substituída, em seus afastamentos legais, por servidora específica, não prevendo hipótese de desligamento, verifica-se que a Comissão Permanente de Ética se encontra com quantitativo de membros efetivos inferior ao quanto requerido no art. 11, da

Resolução Administrativa nº 3/2017. Consequentemente, o Projeto Ética no TRE-BA encontra-se sem gerente formalmente designado.

2.1.10.2 *Critério(s):*

2.1.10.2.1 Decreto nº 9.203/2017, art 4º, I; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 5/2013, arts. 152 e 153; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 14/2015, Anexo, P.19 - PLANOP; Resolução Administrativa TRE-BA nº 5/2013, art. 34, I; Referencial Básico de Governança, TCU, Versão 2 – 2014, Práticas E2.2 e E2.3; e Portaria 335/2014 da Presidência do TRE-BA - Metodologia de Gerenciamento de Projetos do TRE-BA.

2.1.10.3 *Causa(s):*

2.1.10.3.1 Recente aprovação formal de Política de Gestão de Pessoas; ausência de conclusão dos trabalhos afetos ao projeto gestão por competências; levantamento de necessidades de capacitação deficiente; e acúmulo de demandas pelos servidores indicados para compor as equipes dos projetos estratégicos.

2.1.10.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*

2.1.10.4.1 Não atendimento aos objetivos estratégicos do Tribunal; comprometimento da celeridade e qualidade das entregas associadas aos projetos; e execução deficiente do planejamento estratégico.

2.1.10.5 *Evidência(s):*

2.1.10.5.1 PAD nº 16.137/2016 (Docs. nº 221.266/2016, 225.101/2016, 225.860/2016, 227.374/2016 e 206.216/2017); PAD nº 12.027/2017 (Doc. nº 171.454/2017 - pág.3); PAD nº 10.985 (Doc. 10.197/2017); e PAD nº 4.727/2018 (Docs. nº 65.235/2018 e 80.064/2018).

2.1.10.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

2.1.10.6.1 Em resposta à RDI nº 6/2018 (PAD nº 1.307/2018, Doc. nº 23.874/2018), a Diretora-Geral informou que a designação dos membros para compor a Comissão Permanente de Ética é de competência do Presidente do TRE-BA. Ressaltou, também, que o formulário padrão para elaboração do Plano Geral de Projeto contempla, no item final, um quadro de aprovação de todo o plano pelo Diretor-Geral, o que inclui a aprovação da indicação da Equipe, já que a mesma integra o projeto, valendo como ato de ratificação.

2.1.10.6.2 Com relação ao controle da designação dos gerentes de projetos, a Diretora-Geral informou que determinará à COPEG que mantenha registro acerca dos indicados, a fim de evitar duplicidade, recomendando, sempre que identifique o descumprimento dos arts. 152 e 153 da Resolução Administrativa nº 5/2013, indicação de servidor diverso.

2.1.10.6.3 Adicionalmente, esclareceu que algumas unidades são responsáveis por mais de dois projetos em períodos simultâneos, entretanto não dispõem de quantidade suficiente de servidores para gerenciar cada um sem incorrer na duplicidade, fato que deve ser levado em conta no momento de planejamento das etapas, a fim de observar o interstício determinado na norma.

2.1.10.6.4 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 65.235/2018), a Diretora-Geral informou que, através do PAD nº 5.067/2018, determinou à COPEG a indicação de servidor para atuar como gerente do PLANOP e a instituição dos mecanismos de controle necessários à fiel observância ao quanto preceituado no Art. 153 da Resolução Administrativa nº 5/2013, mediante o seu Núcleo de Gestão de Risco, quando da avaliação dos projetos que lhe são submetidos. Informou, ainda,

que a designação dos gerentes de projetos passará a ser formalizada mediante Portaria da Direção-Geral.

- 2.1.10.6.5 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 80.064/2018), a COPEG informou que, quando do início da execução da iniciativa estratégica, a equipe responsável pela execução recebe as orientações técnicas quanto à metodologia de gerenciamento de projetos aprovada e adotada por este TRE-BA, conforme Portaria nº 335/2014, sendo informada da necessidade de formalização do projeto, contendo o cronograma das atividades pertinentes, a fim de conferir maior efetividade ao controle e monitoramento da iniciativa. A Seção de Gerenciamento de Projetos, além de encaminhar via PAD e/ou e-mail o material que deverá ser utilizado informa que todos os formulários necessários, bem como o manual sobre a metodologia do TRE-BA estão disponíveis no Portal da Estratégia e podem ser encontrados acessando o link: <http://intranet.tre-ba.gov.br/institucional/unidades/diretoria-geral/planejamentoestrategico>.
- 2.1.10.6.6 Com relação à indicação de servidor para atuar como gerente do Projeto Estratégico PLANOP, a COPEG informou, no PAD nº 5.067/2018 (Doc. nº 79.866/2018) que, em novembro/2016, expediu o memorando nº 18/2016/COPEG aos patrocinadores dos Projetos Estratégicos, solicitando indicação de gerentes e seus substitutos para os respectivos projetos. Esclareceu que o Projeto Estratégico PLANOP constava no rol dos projetos elencados no referido memorando (Doc. nº 221266/2016), tendo em vista a previsão do início de sua execução para o segundo semestre de 2017. Acrescentou que, à época, tendo em vista a complexidade para o desenvolvimento do mencionado projeto, pontuou que, preliminarmente à indicação do gerente, seria necessária uma capacitação em Planejamento Operacional, envolvendo todas as áreas do TRE-BA, conforme consta Doc. nº 227.374/2016.
- 2.1.10.6.7 Esclareceu que, em 2017, ao analisar os cursos ofertados no Plano Anual de Capacitação (PAC) e a compatibilização destes com as ações estratégicas a serem implantadas no exercício, sugeriu a inclusão de capacitação relacionada aos temas acessibilidade e planejamento operacional, tendo em vista a execução de algumas iniciativas estratégicas no referido exercício, consoante Doc. nº 25957/2017, sendo o curso solicitado incluído no PAC 2017, embora não realizado no exercício (Doc. nº 26960/2017).
- 2.1.10.6.8 Diante do exposto, considerando a complexidade para implementar o PLANOP nos moldes já delineados e a necessidade de capacitação dos gestores envolvidos, reportou proposta de adiamento da iniciativa para o primeiro semestre de 2019, a ser objeto de deliberação em RAE agendada para maio/2018, o que possibilitaria também alinhar o projeto ao planejamento estratégico e ao Guia Prático de Contratação, no que tange à etapa de planejamento - “Levantamento de Necessidade”. Acrescentou, por fim, que, na oportunidade, seria sugerida, ainda, a definição dos gestores a serem capacitados em Planejamento Operacional, no intuito de rediscutir o escopo do projeto de modo a adequá-lo à realidade do TRE-BA.
- 2.1.10.6.9 No tocante à instituição de mecanismos de controle destinados a assegurar observância ao quanto disposto nos arts. 152 e 153 do Regulamento Interno da Secretaria do TRE-BA, a COPEG registrou, ainda no Doc. nº 79.866/2018, que, após a formalização da indicação de servidor para exercer

a gerência de projeto estratégico, a Seção de Gerenciamento de Projetos (SEGEPRO) informaria ao patrocinador, via PAD, acerca das providências a serem adotadas para assegurar capacitação técnica do servidor designado, bem como procederia à ciência do teor do art. 153, da Resolução Administrativa nº 5/2013, no intuito de evitar que o mesmo servidor atue como gerente em projetos simultâneos. Acrescentou que os patrocinadores seriam também orientados a apresentar justificativa quando da impossibilidade de atender ao que preceitua o referido dispositivo, o que seria submetido à apreciação superior.

2.1.10.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

2.1.10.7.1 Preliminarmente, registre-se revisão da Comissão Permanente de Ética organizacional, por meio da Portaria da Presidência nº 164, de 27 de março de 2018, que assegurou designação de novo Presidente e membro para condução dos trabalhos pertinentes ao referido grupo de trabalho e, conseqüentemente, do Projeto Ética no TRE-BA.

2.1.10.7.2 Não obstante esclarecimentos prestados pela Diretora-Geral da Secretaria deste Regional, notadamente quanto à adoção de sistemática de ratificação posterior da gerência e equipe responsável pela condução dos projetos estratégicos, por meio de assinatura do Plano Geral do Projeto, entende-se que a sinalização formal da designação do gerente do Projeto, consoante previsão inserta no art. 152 da Resolução Administrativa TRE-BA nº 5/2013, recepcionada pelo art. 145 do atual Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal, constitui etapa relevante para a cientificação do gerente designado quanto ao *mínus* recebido e respectivas obrigações associadas, sobretudo em se tratando de iniciativas destinadas a assegurar a concretização da missão e o alcance da visão de futuro institucionais, num ciclo de tempo previamente definido.

2.1.10.7.3 No tocante à vedação de designação simultânea de um mesmo gerente para mais de uma iniciativa, constante do art. 153, da Resolução Administrativa TRE-BA nº 5/2013, considerando ausência de recepção expressa do referido comando pelo atual Regulamento Interno da Secretaria (Resolução Administrativa nº 12/2018), bem como de qualquer menção, na metodologia de gerenciamento de projetos institucional, à sobredita obrigação de não fazer, entende-se insubsistente a desconformidade anteriormente evidenciada, em que pese tratar-se de relevante prática, tendente a assegurar o sucesso de iniciativas ao afastar a possibilidade de concentração de atividades atinentes a mais de um projeto estratégico, num mesmo gerente, notadamente na realidade vivenciada pelo Tribunal, em que gestores de projetos não atuam, de forma exclusiva, na condução das iniciativas, acumulando funções decorrentes da unidade de lotação, muitas vezes gerenciais.

2.1.10.7.4 Adicionalmente, a expedição de determinação, pela ASSESD à Unidade de gestão estratégica do Órgão, em 19/4/2017, no sentido de aperfeiçoamento de controles relativos às atividades de designação de gerentes de projetos (PAD nº 5.067/2018, Doc. nº 66.003/2018), repercutirá positivamente na gestão da conformidade e eficiência associadas ao processo de trabalho auditado.

2.1.10.7.5 Nesse sentido, embora saneadas parcialmente fragilidades anteriormente sinalizadas, considerando ausência de apresentação de evidências concorrentes para a elisão imediata e inequívoca das fragilidades alusivas à

ausência de formalização/documentação de rotinas e respectivos mecanismos de controle destinados a assegurar a formalização de indicação de gerente de projeto pela autoridade competente, e à ausência de designação de gerente do PLANOP, haja vista não realização da RAE que apreciaria proposta de adiamento da referida iniciativa, agendada para maio/2018, conclui-se pela subsistência das correspondentes fragilidades anteriormente evidenciadas.

2.1.11 Insuficiência na formalização da documentação de projetos estratégicos.

2.1.11.1 *Situação encontrada:*

2.1.11.1.1 Em 2014, o Tribunal aprovou a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do TRE-BA. O manual que trata da referida metodologia determina que os gerentes devem elaborar o Plano Geral do Projeto (PGP) e o Relatório de Acompanhamento do Projeto (RAP) das iniciativas sob sua responsabilidade. Verificou-se que, na RAE realizada em 8/9/2016, restou deliberado que o acompanhamento dos projetos estratégicos seria realizado, mensalmente, pela SEGEPRO, por meio de PAD, e que todas as ferramentas para gerenciamento de projetos (PGP, RAP e TAP) estariam disponíveis em formulários específicos no Portal da Estratégia. Da análise dos 12 projetos estratégicos selecionados na amostra da presente auditoria, constatou-se que três não possuem o PGP inserido no PAD, quatro não contam com RAP e um ainda não tem gerente de projeto indicado.

2.1.11.2 *Critério(s):*

2.1.11.2.1 Portaria nº 335/2014 da Presidência do TRE-BA - Metodologia de Gerenciamento de Projetos do TRE-BA, item 5; e Ata da Reunião de Avaliação da Estratégia - RAE, 8/9/2016, item 5.1.1.

2.1.11.3 *Causa(s):*

2.1.11.3.1 Insuficiente divulgação do Manual de Metodologia de Gerenciamento de Projetos; ausência de divulgação, no Portal da Estratégia, dos documentos necessários à formalização e execução dos projetos; e deficiência na capacitação dos servidores em gestão de projetos.

2.1.11.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*

2.1.11.4.1 Comprometimento do monitoramento dos projetos; não identificação da necessidade de adoção de medidas corretivas quanto aos projetos estratégicos; não alcance dos objetivos estratégicos por falha no monitoramento dos projetos; descontinuidade da execução de projetos em decorrência de alteração de sua gerência; e dispersão de esforços e recursos na execução dos projetos.

2.1.11.5 *Evidência(s):*

2.1.11.5.1 PAD nº 15.094/2016 (Boas Vindas aos Magistrados); PAD nº 15.213/2017 (PQVT); PAD nº 10.701/2017 (Gestão por Competência); PAD nº 15.090/2016 (Acerte na Demanda); PAD nº 16.137/2016 (Docs. nº 221.266/2016, 225.101/2016, 225.860/2016, 227.374/2016 e 206.216/2017); e PAD nº 4.727/2018 (Doc. nº 71.852/2018).

2.1.11.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

2.1.11.6.1 Em resposta à RDI nº 4/2018 (PAD nº 1.304/2018, Doc. nº 31.832/2018), a COPEG informou que a SEGEPRO já iniciou alguns trabalhos no intuito de assegurar a adequada orientação aos gerentes quanto à metodologia de gestão de projetos, bem como realizou a atualização do Portal da Estratégia,

- disponibilizando o Manual de Metodologia de Gerenciamento de Projetos do TRE-BA e os modelos de documentos a serem utilizados para a formalização e execução dos projetos.
- 2.1.11.6.2 Em resposta à RDI Circular nº 1/2018 (PAD nº 1.322/2018, Docs. nº 18.603, 20.377, 21.894, 22.280, 22.303, 22.342, 22.565, 22.906 e 24.806/2018) os Gerentes de Projetos manifestaram ciência acerca dos achados preliminares de auditoria.
- 2.1.11.6.3 A gerente do projeto Programa de Qualidade de Vida no Trabalho informou que os documentos exigidos no item 5 do Manual Metodológico de Gerenciamento de Projetos do TRE-BA, tais como PGP, TAP e RAP não se encontram disponibilizados no PAD nº 15.213/2017 (PQVT) em virtude do programa estar ainda em fase de planejamento e que por envolver vários eixos temáticos, não apenas Promoção de Saúde, tais como Desenvolvimento e Capacitação, Valorização, Reconhecimento e Humanização das Relações Sócioprofissionais, Organização Humanizada do Trabalho e Condições Ergonômicas de Trabalho, é necessária a participação de outras unidades, dentre as quais COEDE, SGS e COPEG. Informou também que, em tratativas realizadas nas reuniões da SGP com as unidades envolvidas, ficou estabelecido que cada unidade responsável pelo eixo temático elaboraria o respectivo PGP. Por fim, salientou que, em virtude do caráter multidisciplinar do Programa de Qualidade de Vida, com responsabilidade e envolvimento de vários setores do Tribunal, sugeriu que a gerência fosse transferida para instância superior, a fim de se promover uma melhor interlocução entre as áreas envolvidas, bem como um melhor acompanhamento e controle.
- 2.1.11.6.4 Com relação ao projeto Avaliação das Contratações, a gerente esclareceu que vem enviando mensalmente os relatórios de acompanhamento por mensagem eletrônica, uma vez que o PAD tem permanecido na Seção.
- 2.1.11.6.5 Com relação ao projeto Acerte na Demanda, a gerente informou que o PGP, EAP e cronograma inicial foram enviados à SEGEPRO por e-mail, atendendo à orientação da referida unidade. Esclareceu que apenas os relatórios de acompanhamento do projeto foram anexados ao PAD.
- 2.1.11.6.6 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 71.852/2018), a SCR informou que a Unidade elaborou, juntamente com o Comitê Gestor, o Projeto de Priorização de 1º grau, visando ao alinhamento do planejamento estratégico deste TRE para 2016/2021 com o Plano de ação para a valorização do 1º grau, sem que, contudo, tenha assegurado o cumprimento do Manual Metodológico de Gerenciamento, exigência que, doravante, compromete-se a atender.
- 2.1.11.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*
- 2.1.11.7.1 Tendo em vista que a SEGEPRO procedeu à disponibilização do Manual de Metodologia de Gerenciamento de Projetos, bem como dos modelos de documentos pertinentes (PGP, RAP, TAP e TEP) no Portal da Estratégia, conclui-se pelo saneamento das fragilidades a que se refere a recomendação de atualização do Portal da Estratégia.
- 2.1.11.7.2 Não obstante, em que pese informação de alguns gerentes de projeto acerca do encaminhamento, por e-mail, de documentos requeridos pela metodologia adotada pelo Tribunal, bem como relacionados ao monitoramento mensal processado pela SEGEPRO, enquanto não verificado o cumprimento da

sistemática estabelecida na I RAE de 2016, conclui-se pelo não saneamento das fragilidades ora evidenciadas.

2.1.12 Deficiência na formulação de planos de gestão para o cumprimento da estratégia.

2.1.12.1 *Situação encontrada:*

2.1.12.1.1 Em entrevistas realizadas com os gestores da SGA, STI, SGP, ASCOM, COELE, SJU e SCR observou-se que o processo de gerenciamento de metas de curto, médio e longo prazos ainda é incipiente no Tribunal e não há um planejamento formalizado para tanto, embora os gestores compreendam a importância de ter plano de gestão para a unidade. Além disso, até novembro de 2017, não se verificou indicação de gerente para o projeto PLANOP, o que, de acordo com a COPEG, decorre da necessidade de capacitação em planejamento operacional para todas as áreas do Tribunal.

2.1.12.2 *Critério(s):*

2.1.12.2.1 Resolução Administrativa TRE-BA nº 14/2015, art. 2º; Referencial Básico de Governança, TCU, Versão 2 – 2014, Práticas E2.1 e E2.3; e Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com a Estratégia e Performance do COSO, traduzido por PwC, junho de 2017, Componentes e Princípios 2 e 9.

2.1.12.3 *Causa(s):*

2.1.12.3.1 Incipiente cultura organizacional em orientação para resultados; excesso de demandas das unidades determinando operacionalização de atividades por gestores; e deficiência de capacitação em planejamento operacional.

2.1.12.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*

2.1.12.4.1 Comprometimento da concretização da missão e do alcance da visão de futuro institucionais; dispersão de esforços e recursos na busca da concretização da missão institucional; não cumprimento ou cumprimento deficiente dos objetivos estratégicos, iniciativas e metas associadas; comprometimento da celeridade e qualidade das entregas associadas à execução da estratégia; e execução deficiente do planejamento.

2.1.12.5 *Evidência(s):*

2.1.12.5.1 PAD 16.137/2016 (Doc. nº 227.374/2016); PAD nº 14.851/2017 (Doc. nº 207.246/2017); PAD 14.853/2017 (Doc. nº 214.809/2017); PAD nº 14.855/2017 (Doc. nº 207.284/2017); PAD nº 14.857/2017 (Doc. nº 207.293/2017); PAD nº 14.859/2017 (Doc. nº 207.303/2017); PAD nº 14.866/2017 (Doc. nº 214.272/2017); e PAD nº 4.727/2018 (Doc. nº 66.079/2018, 66.866/2018 e 80.064/2018).

2.1.12.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

2.1.12.6.1 Em resposta à RDI nº 8/2018 (PAD nº 1.310/2018, Doc. nº 30.991/2018), a SGP esclareceu que, em 2018, não terá condições de ofertar capacitação em planejamento operacional para todos os gestores, a menos que ocorra de forma interna, com oficinas conduzidas pelos servidores da COPEG, ou no formato EAD, que necessita de conteudistas e tutores internos. Ressaltou que se colocaria à disposição para auxiliar a COPEG na construção da solução. Salientou, ainda, a existência de curso *online* Gestão Estratégica com uso do BSC, relacionado à temática planejamento operacional, oferecido no último ciclo de capacitação EAD 2017, a ser disponibilizado em nova turma, a todos os servidores, em 2018.

2.1.12.6.2 Em resposta à RDI Circular nº 2/2018 (PAD nº 1.324/2018, Docs. nº 20.172, 20.371, 20.662, 20.566, 20.787, 20.676, 21.484, 22.842 e 24.829/2018) os Gestores

manifestaram ciência acerca dos achados preliminares de auditoria e sinalizaram aguardar orientações da COPEG para formalização dos planos de gestão anual.

- 2.1.12.6.3 Além disso, a STI esclareceu que o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) para o ciclo 2016-2021 apresenta, na perspectiva aprendizado e crescimento, dois objetivos estratégicos voltados à área de TIC: “Aperfeiçoar a Governança de TIC” e “Promover a melhoria dos serviços de TIC. Informou que o objetivo “Aperfeiçoar a Governança de TIC possui o indicador: “Evolução do índice de Governança de TIC do TRE-BA”. Esclareceu que o referido indicador, que media a evolução do Tribunal por meio do índice de governança de TIC, alcançado no Levantamento de Governança de TIC do TCU, passou por alteração aprovada pelo Comitê Gestor de TI (CGTI) e pelo Comitê Gestor da Estratégia. Tal mudança se fez necessária, uma vez que o levantamento de governança realizado pelo TCU deixou de ser exclusivo de TIC, passando para um escopo mais amplo, de Governança Institucional. Asseverou, assim, que a partir de 2018, o indicador passará a medir a evolução do índice de Governança de TIC do Tribunal (iGovTIC-JUD), com base no levantamento realizado anualmente pelo CNJ.
- 2.1.12.6.4 A STI ressaltou que, por outro lado, o objetivo estratégico “Promover a melhoria dos serviços de TIC”, que possui o indicador associado: “índice de cumprimento das metas do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI)”, tem como propósito avaliar a efetividade do cumprimento das metas estabelecidas no PETI. Lembrou que, dando continuidade à adoção das melhores práticas de governança e gerenciamento de tecnologia da informação e comunicação, o Tribunal aprovou e publicou novo Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), para o ciclo 2016-2021 (Portaria nº 634/2016/Presidência), alinhado à Estratégia Nacional de TIC do Poder Judiciário e à Estratégia do TRE-BA. Informou que o Planejamento foi elaborado com base no BSC de TI e no documento “Mapeamento dos Objetivos Corporativos do COBIT 5 em Objetivos de TI”. Esclareceu que o PETI está dividido em dois documentos: o PETI propriamente dito, contendo os fundamentos estratégicos e objetivos relacionados; e o Caderno de Indicadores e de Metas de Medição, em fase de conclusão, para acompanhamento do cumprimento dos objetivos estratégicos definidos.
- 2.1.12.6.5 Registrou que os objetivos estratégicos de tecnologia da informação foram definidos e distribuídos em quatro perspectivas: Prover infraestrutura e portfólio de serviços de TI adequados às atividades do Tribunal, Aprimorar gestão orçamentária e financeira de TI e Implementar Gestão de riscos de TI (perspectiva Contribuição ao Negócio); Primar pela satisfação dos usuários (perspectiva Orientação aos Usuários); Adotar padrões tecnológicos, Aperfeiçoar governança e gestão de TI (objetivo e indicador replicados do Planejamento Estratégico Institucional), Aprimorar e fortalecer integração e interoperabilidade de sistemas da informação, Aprimorar contratações de TI e Aprimorar segurança da informação (perspectiva Excelência Operacional); e Aperfeiçoar competências gerenciais e técnicas de pessoal da TI (perspectiva Orientação ao Futuro).
- 2.1.12.6.6 A STI informou, também, que o Plano Diretor de TI (PDTI), que está em fase de conclusão, detalhará as ações referentes à infraestrutura, sistemas e recursos de TI, assim como a previsão orçamentária para execução das

iniciativas, projetos e capacitações necessárias ao cumprimento dos objetivos estratégicos de TI elencados no PETI e, conseqüentemente, ao alcance das metas do Planejamento Estratégico Institucional (PEI).

- 2.1.12.6.7 Por fim, registrou que, no último trimestre de 2017, foi concluído o projeto de implantação do Sistema de Governança de TIC, iniciativa do PEI, que teve gerência do Coordenador da COINFRA e patrocínio da Secretaria. Ressaltou que o resultado do projeto, consubstanciado em minuta de normativo, foi submetido ao CGTI e aguarda apreciação do referido Comitê, sendo a implementação do Sistema de Governança uma importante alavancagem para consecução dos objetivos estratégicos do Tribunal.
- 2.1.12.6.8 A COPEG informou que disponibilizará o modelo de plano de gestão anual para cumprimento da estratégia do TRE-BA.
- 2.1.12.6.9 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 66.079/2018), a STI informou que o PAD nº 14.283/2017 referente à entrega do Projeto de Governança de TIC do Planejamento Estratégico do Tribunal, consubstanciada na proposta de implantação do Sistema de Governança de TIC e Segurança da Informação, constante de minuta de Resolução, após aprovação pelo CGTI, foi encaminhado à Presidência em 6/3/2018, conforme orientação da SEGEPRO/COPEG.
- 2.1.12.6.10 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 66.886/2018) a SGP ratificou que não há condição de oferecer capacitação em planejamento operacional para todos os gestores mediante contratação. Informou que seria possível planejar uma turma *in company* para parte dos gestores e repetir essa turma em outros anos, atendendo à demanda de forma escalonada. Sugeriu, ainda, atender à demanda através de oficinas internas oferecidas pela COPEG ou na modalidade EAD, com atuação da COPEG na condição de conteudistas e tutores de conteúdo, ambos os casos com apoio da EFAS.
- 2.1.12.6.11 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 80.064/2018), a COPEG informou que serão definidos diretrizes e modelos para subsidiar a formalização de plano de gestão pelos responsáveis pela execução de objetivos e metas estratégicas, promovendo-se sua ampla divulgação, no âmbito organizacional.

2.1.12.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

- 2.1.12.7.1 Embora a SGP aponte alternativas à impossibilidade de realização de treinamento em planejamento operacional para todos os gestores do Órgão, em 2018, a STI esclareça sobre a previsão de conclusão do PDTI, plano de gestão associado às atividades de TIC organizacionais, e a COPEG informe sobre a disponibilização futura de modelo de plano de gestão a ser utilizado pelas unidades do Tribunal, conclui-se que, enquanto pendentes a definição de modelo e a instrumentalização de gestores para elaboração de planos anuais de gestão, prevendo ações a serem adotadas por cada unidade no intuito de assegurar a integralização das metas estratégicas sob sua gestão, subsistem as fragilidades anteriormente evidenciadas.

2.1.13 Insuficiência na formulação de indicadores estratégicos.

2.1.13.1 *Situação encontrada:*

- 2.1.13.1.1 O TRE-BA possui indicador estratégico para avaliar a satisfação dos clientes quanto ao atendimento prestado pela Justiça Eleitoral baiana. No entanto,

verificou-se que, na ficha detalhada do índice de satisfação dos clientes (i11), não consta a Seção de Protocolo como local de medição, apesar de se tratar de unidade que presta atendimento ao público em grande escala. No que refere ao objetivo estratégico aperfeiçoar a qualidade do gasto público, foram instituídos os seguintes indicadores no planejamento estratégico organizacional para o quinquênio 2016-2021: índice de adequação ao Plano Anual de Contratações (PLANCONT), índice de satisfação com a qualidade das contratações, aderência da execução ao planejamento orçamentário e índice de racionalização do gasto público, sendo este último, na RAE ocorrida em 21/8/2017, em virtude da publicação da Emenda Constitucional nº 95/2016, substituído pelo índice de execução financeira. Esclareça-se que, em entrevista realizada com a SOF, a unidade registrou que aguarda a elaboração da forma de cálculo pelo TSE, para iniciar a medição do mencionado indicador.

- 2.1.13.1.2 Registre-se que o índice de adequação ao PLANCONT, que tem como objetivo medir a aderência da execução ao que foi planejado, a fim de viabilizar o acompanhamento e avaliação do plano anual de contratações do exercício, utiliza como forma de cálculo a divisão da quantidade de contratações planejadas e executadas pela quantidade total de contratações planejadas multiplicada por cem, não aferindo satisfatoriamente a aderência das contratações executadas ao plano anual de contratações da organização, uma vez que as novas demandas não são contabilizadas como desconformidade ao quanto planejado.
- 2.1.13.1.3 Da análise do PLANCONT 2017, evidenciou-se que foram originalmente planejadas 132 contratações para o exercício, das quais 25 foram objeto de desistência e 28 foram iniciadas após o período previsto. Além disso, houve a inserção de 63 novas demandas. Do exposto, concluiu-se que, dentre as 195 demandas referentes ao exercício 2017, apenas 79 (40,5% aproximadamente) contratações executadas estavam inicialmente previstas no PLANCONT 2017.
- 2.1.13.1.4 Saliente-se, ainda, que, de acordo com a COGELIC, a possibilidade de revisões no Plano Anual de Contratações é essencial, tendo em vista eventual necessidade de ajuste em decorrência do tempo transcorrido entre planejamento e o início do processo de contratação, bem como da ocorrência de fatos imprevisíveis. No entanto, a Unidade indicou que a não inserção de processos na primeira versão do PLANCONT também pode decorrer do planejamento deficiente das unidades e de deliberações da Alta Administração.
- 2.1.13.1.5 Ainda sobre os indicadores vinculados ao objetivo estratégico aperfeiçoar a qualidade do gasto público, acrescenta-se que, durante entrevista, a SOF sinalizou que, apesar do aperfeiçoamento do indicador aderência da execução ao planejamento orçamentário (i25), ele não se mostrou suficiente para aferir a qualidade do gasto, o que poderia ser trabalhado de forma mais eficiente por meio das informações extraídas do Sistema de Registro de Imóveis e Gerenciamento de Custos (SIGEC), que já se encontra em fase de implementação em toda Justiça Eleitoral.
- 2.1.13.1.6 Acrescente-se que, de acordo com a Unidade, o referido sistema viabilizaria a avaliação dos resultados verificados entre localidades semelhantes e observados diversos critérios de parametrização, sendo uma ferramenta para

controle e monitoramento das despesas de manutenção do Órgão, bem como permitiria a identificação do custo padrão de instalação e funcionamento dos imóveis deste Tribunal e a promoção de campanhas institucionais voltadas para a economicidade e a racionalização dos gastos, possibilitando, assim, a mensuração da cultura organizacional no que tange ao uso racional, satisfatório e eficiente dos recursos, aspectos relevantes para o aperfeiçoamento da qualidade do gasto público neste Tribunal, consoante descrição do objetivo constante da formulação estratégica 2016-2021.

2.1.13.2 *Critério(s):*

2.1.13.2.1 Resolução TSE nº 23.234/2010, *caput* e parágrafo único; Portaria DG nº 300, de 25 de novembro de 2016; Resolução TSE nº 23.504/2016; e Técnicas de Indicadores de Desempenho para Auditoria, item 55, pp 19-20, aprovado na Portaria-SEGECEX do TCU nº 11/2010.

2.1.13.3 *Causa(s):*

2.1.13.3.1 Incipiente cultura organizacional em orientação para resultados; e insuficiência de capacitação dos agentes responsáveis pela elaboração de indicadores estratégicos.

2.1.13.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*

2.1.13.4.1 Ausência, deficiência e/ou intempestividade na adoção de medidas corretivas para integralização da estratégia; dispersão de esforços e recursos na busca da concretização da missão institucional; não cumprimento ou cumprimento deficiente dos objetivos estratégicos, iniciativas e metas associadas; não identificação de deficiência no planejamento das contratações; deficiência no controle da qualidade do gasto público; comprometimento da celeridade e qualidade das entregas associadas à execução da estratégia; e execução deficiente do planejamento estratégico.

2.1.13.5 *Evidência(s):*

2.1.13.5.1 Resolução TRE-BA nº 14/2015 e respectiva formulação estratégica, disponível em <http://www.tre-ba.jus.br/o-tre/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-1>, acesso em 15/12/2017; PAD nº 14.851/2017 (Docs nº 207.246/2017, 220.117/2017, 220.120/2017, 220.124/2017 e 220.146/2017); PAD nº 14.852/2017 (Docs. Nº 214.475/2017, 232.353/2017 e 232.354/2017); e PAD nº 4.727/2018 (Doc. nº 66.886/2018, 66.922/2018, 68.218/2018 e 80.064/2018).

2.1.13.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

2.1.13.6.1 Em resposta à RDI nº 7/2018 (PAD nº 1.309/2018, Doc. nº 22.537/2018), a SGA esclareceu que o PLANCONT, conforme concebido no Guia Prático das Contratações do TRE-BA, consiste em ferramenta gerencial que visa estabelecer a programação de contratações do exercício e seu respectivo cronograma, tendo como base a proposta orçamentária aprovada pelo TSE, com os objetivos de: permitir uma visão abrangente do que planejado para o exercício e auxiliar na tomada de decisão quanto à fundamentação legal, reunião de objetos semelhantes em um mesmo processo, parcelamento de compras e agrupamento de itens; afastar o risco de fracionamento indevido de despesas; conferir maior celeridade ao fluxo dos processos, na medida em que, a partir de uma visão geral, permite-se a distribuição de contratações forma equilibrada ao longo do ano, evitando sobrecarga e gargalos em determinadas unidades em certos períodos; melhorar a execução orçamentária, posto que permite analisar, no momento de sua elaboração, a

possibilidade de reunião de objetos em um mesmo processo, com consequente redução do número de licitações e maior ganho de escala; ampliar a transparência e, com isso, permitir o acesso a um maior número de interessados em contratar com a Administração.

- 2.1.13.6.2 A SGA também informou que, considerando que o planejamento é dinâmico, foram previstas no Guia duas revisões anuais do plano de contratações, de modo a permitir ajustes necessários na programação.
- 2.1.13.6.3 Esclareceu, ainda, que o planejamento das contratações é um procedimento mais amplo, do qual o PLANCONT constitui somente uma etapa. Tem início com antecedência de quase um ano e meio antes de sua execução, o que por si só já poderia demandar eventuais ajustes no cronograma dos processos de contratações. Além disso, acrescentou que fatores como cortes e sobras orçamentárias, mudança na gestão do Órgão e surgimento de necessidades imprevisíveis poderiam acarretar alterações na programação, e uma readequação do planejamento pelas unidades solicitantes, visto que poderiam demandar remanejamentos entre fontes de crédito para custear despesas não previstas.
- 2.1.13.6.4 Informou, adicionalmente, que a análise da pertinência quanto ao objeto e à priorização de contratações estratégicas deveria ser realizada desde a fase de levantamento de necessidades e de elaboração da proposta orçamentária, as quais perpassam pela aprovação da autoridade competente, o que deveria se refletir no PLANCONT.
- 2.1.13.6.5 Ressaltou que a COGELIC é responsável pelo acompanhamento da programação das contratações, isto é, do cronograma estabelecido para início dos processos, assim como pela medição da aderência ao PLANCONT, ou seja, do cumprimento desse cronograma, o que atualmente é feito ao final de cada trimestre, considerando os processos previstos para serem iniciados no período anterior. Relatou que existe razoável número de demandas não previstas inicialmente no Plano de Contratações, mas que, após autorização, são inseridas no referido plano, de modo que haja a consolidação dos processos de contratação ocorridos no exercício, conforme prevê o Guia, diferentemente do que ocorria com o antigo PAAS, cujas inserções posteriores eram anotadas em paralelo.
- 2.1.13.6.6 Informou que, no ano de 2017, a inserção de diversos processos destinados às atividades relacionadas à revisão do eleitorado com recadastramento biométrico foi realizada posteriormente à aprovação do PLANCONT, o que contribuiu para a modificação do plano, além de demandar priorização de contratações em detrimento das que foram previstas originalmente.
- 2.1.13.6.7 Salientou que restou ajustado entre COPEG e a SGA que os processos inseridos posteriormente no PLANCONT não seriam considerados para fins de aferição da aderência. Registrou que sinalizou tal falha, assim como a necessidade de se rever a concepção do índice. Não descartou a possibilidade de se criar um novo índice capaz de medir desvios.
- 2.1.13.6.8 Relatou, por outro lado, que realiza o monitoramento do PLANCONT, cobra das unidades o cumprimento do cronograma e tem sinalizado à Administração os descumprimentos. Ressaltou que, no intuito de evitar maiores prejuízos ao Órgão, percebe tendência de se autorizar o processamento das contratações não inseridas no plano quando de sua elaboração.

- 2.1.13.6.9 Registrou ciência e corroborou com os encaminhamentos propostos, solicitando que fosse analisada a possibilidade de ampliação do prazo concedido para adoção das providências sugeridas, mormente por se tratar de ano eleitoral, em que a força de trabalho da COGELIC se volta preponderantemente para o acompanhamento dos processos destinados às eleições, cujo prazo de conclusão restou estabelecido em junho próximo, sem prejuízo do acompanhamento dos processos anuais e demais atribuições que lhe incumbe. Manifestou a necessidade de auxílio da COPEG no cumprimento das recomendações.
- 2.1.13.6.10 Por fim, considerou que o método atualmente utilizado para cálculo de índice de aderência ao PLANCONT apenas indica, grosso modo, atrasos dos prazos originalmente definidos, não revelando a qualidade do planejamento das contratações, por não levar em conta desistências e inclusões de novas demandas (o que ocorre com bastante frequência), entendendo salutar a necessidade de aprimoramento do referido índice ou a criação de outro específico para análise do proveito do planejamento das contratações.
- 2.1.13.6.11 Outrossim, ponderou que o cumprimento dos prazos previamente estipulados, por si só, não significa que o processo de contratação foi devidamente iniciado (e, possivelmente, será concluído no tempo necessário à aquisição do bem ou serviço). Relatou que seria importante levar em consideração a qualidade do Termo de Referência elaborado pelas áreas demandantes (contabilizando-se, por exemplo, a quantidade de diligências efetuadas para correção/adequação) a fim de verificar a eficiência do PLANCONT no que tange a aspectos internos.
- 2.1.13.6.12 Em resposta à RDI nº 9/2018 (PAD nº 1.312/2018, Doc. nº 26.729/2018), a SOF informou que a SOF/TSE disponibilizou o SIGEC para monitoramento dos custos por tipo de imóvel da Justiça Eleitoral (próprio, locado, cedido, em regime de condomínio), nele estando cadastrados, para o exercício de 2017, quarenta tipos de gastos, para os quais são lançadas as despesas realizadas no exercício anterior.
- 2.1.13.6.13 Assim, tendo em vista a abrangência dos custos levantados, sugeriu que fossem considerados na elaboração do referido indicador apenas os gastos mais relevantes ou prioritários para o Órgão. Ressaltou que o estabelecimento de metas para os pagamentos das despesas contribuirá para a otimização do orçamento e sua comparação viabilizará a aferição do gasto com a manutenção mensal do Tribunal e do crescimento deste gasto em relação às necessidades do Órgão e da efetividade do gasto realizado, o que implicará decisões e ações gerenciais que contribuirão para a qualidade do gasto do TRE-BA.
- 2.1.13.6.14 Esclareceu que a proposta orçamentária consiste no planejamento dos gastos para determinado exercício financeiro, deve refletir a real necessidade de créditos e de realização de despesas pelo Regional, assim, o indicador de aderência ao planejamento orçamentário contribui para aferir se está havendo qualidade no planejamento/execução do gasto, pois indica o quão próximo/distante do que se planejou a execução orçamentária/financeira tem caminhado, permitindo avaliações do gasto para as próximas propostas orçamentárias.
- 2.1.13.6.15 Ressaltou, por fim, que se deve verificar qualitativamente e quantitativamente o gasto programado na proposta orçamentaria realizada,

aferrindo-se a real necessidade de realização da despesa, naquele exercício, àquele custo, naquelas dimensões, etc.

- 2.1.13.6.16 Em resposta à RDI nº 8/2018 (PAD nº 1.310/2018, Doc. nº 30.991/2018), a SGP informou que a capacitação em indicadores foi oferecida à COPEG em abril de 2014 e que o curso *online* Gestão Estratégica com uso do BSC desenvolvido pelo CNJ, aborda o tema indicadores de desempenho e está disponível. Ressaltou que, assim que a instrutoria interna for implementada, será possível contratar um tutor especialista no tema e esse curso será melhor aproveitado, a custo reduzido.
- 2.1.13.6.17 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 66.886/2018) a SGP informou que o último curso sobre indicadores de desempenho ocorreu no ano de 2014 e que não há previsão de realização deste curso no PAC 2018. Sugeriu que sejam pensadas soluções alternativas à modalidade presencial de treinamento e que, caso os servidores das unidades competentes estejam disponíveis para atuar como conteudistas e tutores de um curso na modalidade EAD, colocaria a EFAS à disposição para apoiar a sua construção.
- 2.1.13.6.18 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 66.922/2018), a SGA informou que tem se reunido sistematicamente a fim de revisar a forma de cálculo do índice de aderência ao PLANCONT e/ou propor criação de novo indicador. Acrescentou que, em 20/4/18, foi realizada reunião com a participação da SGA, COPEG, COGELIC, COGES e SEAUD, com o propósito de amadurecer as ideias levantadas até o momento que dizem respeito ao aperfeiçoamento do índice existente, com nova metodologia de medição, a qual será testada nos próximos dias, a fim de subsidiar proposta a ser apresentada na próxima RAE.
- 2.1.13.6.19 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 68.218/2018), a SOF esclareceu que ratifica as informações prestadas sobre o indicador de aderência da execução ao planejamento orçamentário (i25), como mecanismo importante na avaliação do ciclo de elaboração e realização do orçamento público. Salientou, entretanto, que o mesmo não é suficiente para aferir a qualidade do gasto sob os enfoques da economicidade e efetividade, visto que privilegia a qualidade do planejamento mediante análise da classificação gerencial da despesa.
- 2.1.13.6.20 Sugeriu, com relação aos aspectos supracitados vinculados ao escopo do objetivo estratégico de aperfeiçoar a qualidade do gasto público, a manutenção do novo indicador de Execução Financeira proposto na última revisão do Planejamento Estratégico, tendo em vista que permite o monitoramento e a melhoria do percentual de pagamentos realizados dentro do exercício financeiro da sua competência, minimizando o estoque de Restos a Pagar e contribuindo para alavancar a execução do teto de pagamentos concedido a este Órgão e que tais procedimentos sinalizam a preocupação com a tempestividade do gasto público e a observância dos limites fiscais impostos pela Emenda Constitucional nº 95/2016.
- 2.1.13.6.21 Apresentou como alternativa, para mensuração e avaliação da qualidade do gasto, no âmbito deste Tribunal, no que se refere à elaboração de um indicador que reflita o objetivo estratégico sob análise, em que pese o estágio inicial de utilização do Sistema SIGEC na Justiça Eleitoral e a importância da fidedignidade e da qualidade dos dados históricos coletados para que

reflitam o custo de manutenção dos imóveis, um indicador de Redução do Custo de Manutenção da Infraestrutura física com medidas de implementação do Plano de Logística Sustentável, tais como a supressão do consumo de copos descartáveis, a revisão de contratos continuados, a redução do consumo de água e esgoto e de energia elétrica, entre outros. Salientou que tais medidas de economicidade, racionalização e sustentabilidade do gasto deveriam ser objeto de regulamentação pela Administração e definição de critérios de avaliação a serem discutidos com a COPEG, a Secretaria de Gestão de Serviços e o Núcleo de Logística Sustentável.

2.1.13.6.22 Acrescentou que o novo indicador constitui uma ferramenta de controle e monitoramento das despesas de manutenção do Órgão, além de contribuir para difundir na cultura organizacional o uso racional, satisfatório e eficiente dos recursos, aspectos relevantes para o aperfeiçoamento da qualidade do gasto público neste Tribunal, consoante descrição do objetivo constante da formulação estratégica 2016-2021.

2.1.13.6.23 Por fim, a título ilustrativo, informou que o indicador seria aferido a partir do gasto anual no Agregador Manutenção da Infraestrutura Física no exercício de referência, cujo valor atual é de R\$18.523.000,00 e que constam deste rol as despesas com serviços de água e esgoto, energia elétrica, locação de imóveis, limpeza e conservação, manutenção predial e vigilância. Registrou, por fim, que a meta de redução do custo com manutenção seria estabelecida percentualmente e de forma gradual, com a adoção de medidas de economia anual a exemplo da redução do consumo de papel para o alcance da meta.

2.1.13.6.24 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 80.064/2018), a COPEG esclareceu que foram realizadas reuniões, em 2018, com a SGA para discutir o índice de aderência ao PLANCONT, de modo a assegurar a contabilização de atraso, desistência e inclusão de nova demanda como fator comprometedor da aderência da execução ao quanto originalmente planejado. Informou também que, com relação à formulação de novo indicador estratégico para medir a qualidade do gasto público pela Justiça Eleitoral baiana, seriam realizados estudos, em conjunto com a SOF, de modo a assegurar a mensuração de todos os aspectos contemplados na descrição do objetivo estratégico “Aperfeiçoar a Qualidade do gasto público”.

2.1.13.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

2.1.13.7.1 Não obstante esclarecimentos prestados pela SGP, SGA, SOF e COPEG, que denotam a adoção de medidas pelas referidas unidades visando sanear as fragilidades evidenciadas, tendo em vista a ausência de deliberação final quanto aos indicadores sinalizados, conclui-se pela subsistência da fragilidade ora evidenciada.

2.1.14 Insuficiente incorporação das Metas Nacionais do Poder Judiciário à estratégia.

2.1.14.1 *Situação encontrada:*

2.1.14.1.1 De acordo com a Resolução CNJ nº 198/2014, os órgãos do Judiciário devem alinhar seus respectivos planos estratégicos à Estratégia do Judiciário 2015-2020. Em dezembro de 2016, foram definidas as Metas Nacionais para o Poder Judiciário - 2017, restando estabelecido que a Justiça Eleitoral deveria: julgar mais processos que os distribuídos (meta geral 1); julgar processos mais

antigos (meta geral 2); identificar e julgar com prioridade as ações que possam importar em não diplomação ou perda de mandato eletivo, fixando-se prazo máximo de julgamento, não podendo ultrapassar 12 meses em todas as instâncias (meta específica 1); publicar, até 31/12/2017, norma regulamentadora do Sistema de Governança e Gestão para a Justiça Eleitoral (meta específica 2); e atingir 80% no grau de satisfação dos leitores quanto aos serviços prestados pela Justiça Eleitoral, através da instituição de mecanismo de aferição permanente (meta específica 3).

2.1.14.1.2 Da análise do Planejamento Estratégico Institucional para o período 2016-2021 e das atas das RAEs ocorridas em 2016 e 2017, evidenciou-se que, apesar da existência de indicadores que guardam correlação com as Metas Nacionais, estas não foram incorporadas ao Planejamento Estratégico deste Regional, haja vista ausência de evidências acerca da total identidade entre as formas de cálculo e/ou demais parâmetros utilizados. Verificou-se, ainda, que, somente no final do exercício 2017, o Tribunal instituiu, por meio da Portaria da Presidência nº 640, de 18 de dezembro de 2017, grupo de trabalho multidisciplinar visando à formalização da estrutura e da política de governança institucional, deixando, contudo, de regulamentar tempestivamente o Sistema de Governança e Gestão do Órgão, Meta Nacional específica para a Justiça Eleitoral, não contemplada na Estratégia organizacional vigente.

2.1.14.2 *Critério(s):*

2.1.14.2.1 Resolução CNJ nº 198/2014, art. 4º, § 1º, inciso III; art 3º e § 2º do art. 4º da Resolução TRE-BA nº 14/2015; e Metas Nacionais para o Poder Judiciário - 2017.

2.1.14.3 *Causa(s):*

2.1.14.3.1 Deficiência na periodicidade de realização das RAEs; intempestividade das RAEs; e rotatividade de gestores e colaboradores da área responsável pela gestão da execução da estratégia organizacional.

2.1.14.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*

2.1.14.4.1 Inconformidade com o aparato normativo vigente; não integralização das metas nacionais para o Poder Judiciário; deficiência no monitoramento das referidas metas; e comprometimento da instrumentalização da tomada de decisão visando assegurar o cumprimento dos desafios nacionalmente propostos ao Poder Judiciário.

2.1.14.5 *Evidência(s):*

2.1.14.5.1 Planejamento Estratégico Institucional para o período 2016-2021; e PAD nº 12.027/2017 (Docs. nº 171.447/2017 e 171.454/2017); Portaria da Presidência do TRE-BA nº 640/2017; PAD nº 1.304/2018 (Doc. nº 24.827/2018); PAD nº 1.307/2018 (Doc. nº 23.874/2018); e PAD nº 4.727/2018 (Doc. nº 80.064/2018).

2.1.14.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

2.1.14.6.1 Em resposta à RDI nº 4/2018 (PAD nº 1.304/2018, Doc. nº 24.827/2018), a COPEG informou que a formulação estratégica do TRE-BA para o período 2016-2021 teve como fundamento as premissas fixadas pela Resolução Administrativa nº 198/2014, do CNJ, bem como as diretrizes estabelecidas no I Encontro Estratégico da Justiça Eleitoral, em fevereiro de 2015. Além disso, foi elaborado durante as oficinas do II Fórum de Planejamento, Estratégia e Gestão, promovido pela COPEG, usando como ponto de partida as reflexões

- oriundas do I Fórum, realizado em dezembro de 2014 e que os resultados dos trabalhos foram submetidos à apreciação e homologação do CGPE.
- 2.1.14.6.2 Informou, ainda, que foram consideradas as especificidades e prioridades relevantes do Tribunal captadas durante o I Fórum, quando foram identificados os principais desafios a serem enfrentados pela organização no ciclo de vigência do planejamento, além de terem sido observadas as recomendações da SCI.
- 2.1.14.6.3 Acrescentou que, dessa forma, os trabalhos de revisão foram realizados pela COPEG entre 31/8 e 3/12/2015 envolvendo diversos públicos e etapas a seguir relacionadas: pesquisa interna, por meio de questionário *online*; entrevistas presenciais com magistrados de 1º e 2º graus e agente externo; quatro oficinas com a participação de magistrados de 1º e 2º grau, gestores, chefes de cartório da Capital e do Interior e representante da associação de classe dos servidores; reuniões de homologação com o Comitê Gestor da Estratégia para apreciação das sugestões apresentadas pelos participantes do evento.
- 2.1.14.6.4 Asseverou, assim, que o Planejamento estratégico do TRE-BA observou as premissas estabelecidas para o Poder Judiciário Nacional (PJN), conforme Resolução nº 198/2014 alinhando-se aos seguintes pontos: Direcionadores do PJN: Missão, Visão e Valores; macrodesafios do PJN: observados os conteúdos temáticos referentes aos sete macrodesafios do PJN considerados obrigatórios para toda a Justiça Eleitoral; diretrizes estratégicas do PJN: recepcionadas as diretrizes Institucionalização da Política de Priorização do Primeiro Grau e Qualidade de Vida no Trabalho; Iniciativas Estratégicas Nacionais; Cesta de Indicadores; Metas Nacionais e Específicas.
- 2.1.14.6.5 Informou, também, em relação às metas Nacionais do Poder Judiciário, que a Meta 1 se propõe a medir a capacidade de atendimento à demanda processual da JE da Bahia, estipulando para o 1º e 2º grau, no exercício de 2017, julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2017. Assim, informou que esse desafio foi recepcionado pelo PEI do TRE-BA, mediante o Indicador Estratégico Índice de atendimento à demanda, utilizado com a finalidade de monitorar a capacidade de atendimento à demanda processual da JE da Bahia. Ressaltou que a fórmula de cálculo utilizada pelo índice difere da apresentada pela Meta do PJN, mas que os resultados aferidos foram praticamente iguais no exercício de 2016 e que a fórmula adotada no PEI do TRE-BA visou demonstrar maior clareza do que se propõe a medir.
- 2.1.14.6.6 Com relação à Meta 2, aplicável a todos os ramos do Judiciário, esclareceu que cabe à JE o desafio de identificar e julgar, até 31/12/2017, pelo menos 90% dos processos distribuídos até 31/12/2015. Ressaltou que esse desafio foi recepcionado pelo PEI do TRE-BA mediante *índice de julgamento de processos antigos*, utilizado com a finalidade de avaliar a capacidade de julgamento dos processos antigos do acervo do TRE-BA. Acrescentou que a fórmula de cálculo utilizada pelo índice difere das fórmulas de cálculo apresentadas pela Meta PJN, mas que os resultados aferidos foram praticamente iguais no exercício de 2016 e que a fórmula adotada no PEI do TRE-BA visou demonstrar maior clareza do que se propõe a medir.
- 2.1.14.6.7 Informou também que seriam realizadas as adequações sugeridas, a partir de 2018, nas fórmulas dos indicadores índice de atendimento à demanda e índice de julgamento de processos antigos com a finalidade de uma maior

compatibilidade com as fórmulas das Metas Nacionais 1 e 2, respectivamente, e que as adequações seriam validadas pelo CGPE.

- 2.1.14.6.8 Com relação à meta específica 1/2017 (identificar e julgar com prioridade as ações que possam importar em não diplomação ou perda de mandato eletivo, fixando-se prazo máximo de julgamento, não podendo ultrapassar 12 meses em todas as instâncias), informou que foi recepcionada, em 2016, pelo PEI do TRE-BA, mediante o índice de tempo médio de tramitação dos processos de cassação de mandato eletivo e que este indicador é utilizado com finalidade de aferir a agilidade no julgamento dos processos que possam importar a não diplomação ou perda de mandato eletivo.
- 2.1.14.6.9 Ressaltou que a fórmula de cálculo utilizada difere da fórmula de cálculo apresentada pela Meta específica do PJN, pelos motivos a seguir descritos: em 2016, esta meta estava sendo construída pela Rede de Governança colaborativa do Poder Judiciário, por meio de questionário com perguntas subjetivas em que o TRE-BA alcançou 80% do desafio proposto para o segmento de justiça e, em 2017, foi editado um novo glossário com elaboração de fórmula para monitoramento do índice. Entretanto a disponibilização, em julho de 2017, do referido glossário pela Rede de Governança inviabilizou a integralização dos desafios propostos no PEI do TRE-BA, tendo em vista que um dos requisitos da meta seria julgar em seis meses, na 1º instância, os referidos processos prioritários e que a disponibilização somente em julho comprometeu o desafio para o 1º grau de Jurisdição. Além disso, a periodicidade quadrimestral para enviar as informações à Rede de Governança Colaborativa divergiu do monitoramento trimestral realizado pelo TRE-BA. Ressaltou, ainda, que no intuito de atender ao quanto determinado pela SCI, seriam realizadas as adequações sugeridas, a partir de 2018, na fórmula do índice de tempo médio de tramitação de processos de cassação de mandato eletivo com a finalidade de maior compatibilidade com a fórmula da meta específica e que as adequações seriam validadas pelo CGPE.
- 2.1.14.6.10 Com relação à Meta específica 2/2017, a COPEG informou que esta meta não foi recepcionada pelo PEI TRE-BA tendo em vista se tratar de desafio proposto especificamente para o Judiciário Eleitoral, cujo inteiro teor consistiu em publicar, até 31/12/2017, norma regulamentadora do Sistema de Governança e Gestão para a Justiça Eleitoral e que a referida norma foi elaborada pela Assessoria de Gestão Estratégica do TSE, em conjunto com os coordenadores da Rede de Governança Colaborativa da Justiça Eleitoral. Acrescentou, contudo, que o normativo não havia sido editado.
- 2.1.14.6.11 Por fim, com relação à Meta Específica 3/2017 (atingir 80% de satisfação dos eleitores quanto aos serviços prestados pela Justiça Eleitoral, através da instituição de mecanismo de aferição permanente, inclusive em anos eleitorais), informou que desafio semelhante consta no PEI do TRE-BA, desde 2008, mediante índice de satisfação dos clientes, utilizado com a mesma finalidade de avaliar a satisfação dos clientes da Justiça Eleitoral baiana quanto ao atendimento recebido. Ressaltou que a fórmula de cálculo utilizada pelo índice difere da fórmula de cálculo apresentada pela Meta específica do PJN. Justificou que a disponibilização, em julho de 2017, do glossário, pela Rede de Governança Colaborativa, inviabilizou ajustes desta meta específica. Acrescentou que a periodicidade quadrimestral, para enviar as informações à Rede de Governança Colaborativa divergiu do

monitoramento trimestral realizado pelo TRE-BA. Ressaltou, ainda, que, no intuito de atender ao quanto determinado pela SCI, seriam realizadas as adequações sugeridas, a partir de 2018, na fórmula do índice de satisfação dos clientes, com a finalidade de maior compatibilidade com a fórmula da Meta específica e que os ajustes seriam validados pelo CGPE.

2.1.14.6.12 Em resposta à RDI nº 6/2018 (PAD nº 1.307/2018, Doc. nº 23.874/2018), a Diretora-Geral informou que a determinação constante da Resolução CNJ nº 198/2014 impõe aos órgãos do Judiciário o alinhamento de seus planos estratégicos à Estratégia do Judiciário. Ressaltou, entretanto, que o TRE-BA não tem autonomia para alinhar seu Planejamento Estratégico Institucional ao Nacional, posto que depende de regulamentação a ser baixada pelo TSE. Informou também, quanto ao Sistema de Governança e Gestão Institucional, que foram criados o Núcleo de Governança e o Grupo de Trabalho de Estrutura e Política de Governança do TRE-BA, com escopo de atender às determinações do CNJ.

2.1.14.6.13 Em resposta à RDI Circular nº 5/2018 (PAD nº 4.727/2018, Doc. nº 80.064/2018), a COPEG informou, com relação à meta específica “Identificar e julgar com prioridade as ações que possam importar em não diplomação ou perda de mandato eletivo, fixando-se prazo máximo de julgamento, não podendo ultrapassar 12 meses em todas as instâncias”, o desafio não foi integralmente recepcionado, em 2017, pelo PEI do TRE-BA, nos moldes estabelecidos pelo PJN. Esclareceu que a disponibilização do glossário de meta 2017, (Doc n. 203197/2017) apenas em julho de 2017, pela Rede de Governança colaborativa, inviabilizou a integralização do desafio proposto no PEI do TRE-BA e que, além disso, o referido glossário estabeleceu o prazo de seis meses, na 1ª instância, para os referidos processos prioritários, inviabilizando o cumprimento do desafio para o 1º grau de Jurisdição. Sendo mantido no PEI do TRE-BA, em 2017, o Índice de tempo médio de tramitação dos processos de cassação de mandato eletivo, cuja fórmula consiste em aferir a Número de Processos Julgados no prazo de 1 ano (NPJ1), dividido pelo Número Total de Processo Julgados no ano (NTPJ), multiplicado por cem. Informou, por fim, que, quanto a meta publicar, até 31/12/2017, norma regulamentadora do Sistema de Governança e Gestão para a Justiça Eleitoral, a mesma não foi recepcionada pelo PEI do TRE-BA, tendo em vista que tratou de desafio para todo o Judiciário Eleitoral. Assim, a norma foi elaborada sob a capitania da Assessoria de Gestão Estratégica do TSE, em conjunto com os coordenadores da Rede de Governança Colaborativa da Justiça Eleitoral, entretanto, o normativo não foi publicado pelo TSE até o final de 2017.

2.1.14.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

2.1.14.7.1 Em que pesem os esclarecimentos efetuados e a demonstração de preocupação da COPEG em realizar a adequação dos indicadores estratégicos do TRE-BA às Metas Nacionais e Específicas estabelecidas para o Poder Judiciário, e considerando, ainda, o quanto disposto no art. 3º, inciso III, da Resolução CNJ nº 198/2014, conclui-se que, enquanto não formalizada a efetiva incorporação determinada pelo art. 4, §1º, inciso III do sobredito normativo, subsistirá a fragilidade ora evidenciada.

2.1.15 Vinculação hierárquica da Unidade de Gestão Estratégica à Secretaria do Tribunal

2.1.15.1 *Situação encontrada:*

2.1.15.1.1 O art. 2º da Resolução CNJ nº 49/2007 dispõe que o núcleo de estatística e gestão estratégica, subordinado ao Presidente ou Corregedor dos Tribunais, deverá subsidiar o processo decisório dos magistrados conforme princípios estritamente profissionais, científicos e éticos. Nessa linha de estrutura organizacional, verificou-se que, no Supremo Tribunal Federal (STF), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE), Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba (TRE-PB), Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso (TRE-MT) e Tribunal Regional Eleitoral de Roraima (TRE-RR), as Unidades de Gestão Estratégica estão vinculadas hierarquicamente à Presidência dos respectivos Tribunais. A Unidade de Gestão Estratégica do TRE-BA (COPEG), contudo, nos termos do art. 34 da Resolução Administrativa TRE-BA nº 5/2013, encontra-se vinculada hierarquicamente à Diretoria-Geral da Secretaria do Tribunal. Ressalte-se, por fim, que o Presidente do Órgão, por ocasião de validação da entrevista realizada pela SEAUD, PAD nº 16.210/2017 (Doc. nº 4.915/2018), informou já haver determinado à ASSESP, em conjunto com a Diretora-Geral, a realização de estudo quanto à melhor vinculação da COPEG, em observância à Resolução CNJ nº 49/2007.

2.1.15.2 *Critério(s):*

2.1.15.2.1 Resolução CNJ nº 49/2007, art. 2º; Resolução Administrativa TRE-BA nº 5/2013, art. 6º; e Referencial Básico de Governança, TCU, Versão 2 – 2014, Prática L3.2.

2.1.15.3 *Causa(s):*

2.1.15.3.1 Incipiente cultura organizacional em orientação para resultados.

2.1.15.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*

2.1.15.4.1 Potencial perda de eficiência operacional na execução da estratégia institucional; comprometimento do fluxo de informações e da tomada de decisão atinentes à estratégia organizacional; não cumprimento ou cumprimento deficiente dos objetivos estratégicos, iniciativas e metas associadas; e execução deficiente do planejamento estratégico.

2.1.15.5 *Evidência(s):*

2.1.15.5.1 PAD nº 14.848/2017 (Doc. nº 207.238/2017) - Extrato de Entrevista. PAD nº 16.210/2017 (Doc. nº 4.915/2018); e PAD nº 16.210/2017 - (Doc. nº 4.915/2018).

2.1.15.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

2.1.15.6.1 Em resposta à RDI nº 6/2018 (PAD nº 1.307/2018, Doc. nº 23.874/2018), a Diretora-Geral informou que alteração de Regulamento da Secretaria do Tribunal é de competência privativa do Presidente do TRE-BA (arts. 32, IV e 180, §1º e 2º da Resolução Administrativa nº 1/2017).

2.1.15.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

2.1.15.7.1 Preliminarmente, registre-se superveniência de reestruturação administrativa da Secretaria do TRE-BA, por meio da Resolução Administrativa TRE-BA nº 12, de 30 de abril de 2018, que procedeu ao reposicionamento da COPEG, na estrutura administrativa do Órgão, vinculando-a diretamente à Presidência.

2.1.15.7.2 Assim, tendo em vista saneamento da fonte de fragilidade anteriormente evidenciada, conclui-se pela elisão do achado sob exame.

3 ACHADO NÃO DECORRENTE DO ESCOPO DA AUDITORIA

3.1 Paralelamente às fragilidades elencadas no item 2, restou, ainda, evidenciada a seguinte situação desconforme não circunscrita ao escopo da auditoria:

3.1.1 Deficiência na periodicidade da realização de Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs)

3.1.1.1 *Situação encontrada:*

3.1.1.1.1 No exercício de 2016, evidenciou-se a realização de apenas uma RAE, em 8/9/2016. Verificou-se que, na referida reunião, restou deliberado cronograma para realização de RAEs em 2017 nas seguintes datas: 15/5, 16/8 e 16/11. No entanto, no exercício de 2017, também foi realizada apenas uma RAE, em 21/8/2017, apesar da existência de previsão normativa de realização de RAEs, pelo menos, quadrimestralmente.

3.1.1.2 *Critério(s):*

3.1.1.2.1 Resolução CNJ nº 198/2014, art. 9º; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 14/2015, art. 4º, §1º; Resolução Administrativa TRE-BA nº 5/2013, art. nº 34, III e X; subitem 9.1.1.5, do Acórdão TCU Plenário nº 1.233/2012 e Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com a Estratégia e Performance do COSO, traduzido por PwC, junho de 2017, Componente e Princípio 15.

3.1.1.3 *Causa(s):*

3.1.1.3.1 Incipiente cultura organizacional em orientação para resultados; e rotatividade de gestores e colaboradores.

3.1.1.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*

3.1.1.4.1 Inconformidade com o aparato normativo vigente; ausência, deficiência e/ou intempestividade na adoção de medidas corretivas para integralização da estratégia; aumento de custos e incremento de tempo com execução de projetos e ações inadequados; e dispersão de esforços e recursos na busca da concretização da missão institucional.

3.1.1.5 *Evidência(s):*

3.1.1.5.1 PAD nº 12.027/2017 (Docs. nº 171.447/2017, 171.454/2017 e 171.852/2017).

4 BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

4.1 A análise do conjunto probatório reunido ao longo da execução do presente procedimento de auditoria evidenciou, ainda, achados positivos, consubstanciados em boas práticas de gestão, merecendo destaque:

4.1.1 A sistemática de monitoramento da Estratégia 2016-2021 aprovada na RAE realizada em 8/9/2016, prevendo papéis, responsabilidades e procedimentos voltados ao acompanhamento de indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas organizacionais. Esclareça-se que, na referida reunião, restou deliberado que o acompanhamento dos projetos estratégicos seria realizado mensalmente, por meio de PAD específico, pela SEGEPRO e que o monitoramento dos indicadores estratégicos seria ultimado, trimestralmente, pela SESTAT, também por meio de PAD;

4.1.2 Plano de Divulgação da Estratégia, elaborado pela ASCOM, aguardando apreciação superior, que utilizará ações publicitárias e jornalísticas para tornar amplamente conhecido o PEI 2016-2021 do TRE-BA. Registre-se que,

inicialmente, as referidas ações serão dirigidas ao público interno, sendo, em um segundo momento, voltadas à comunidade jurídica relacionada à Justiça Eleitoral e, por fim, direcionadas a toda sociedade. Esclareça-se que o referido plano possui como objetivo específico disseminar e ampliar o conhecimento sobre as diretrizes, metodologias, indicadores e metas. Além disso, propõe, previamente à implantação das ações, realização de pesquisa institucional para mensurar o grau de conhecimento do público interno, bem como efetivação de nova pesquisa após 12 meses da implantação das ações de comunicação.

- 4.1.3 Manual Metodológico de Gerenciamento de Projetos, aprovado pela Portaria da Presidência nº 335, de agosto de 2014, que consiste na definição de procedimentos, técnicas e formulários para conduzir o gerenciamento e acompanhamento dos projetos estratégicos institucionais.
- 4.1.4 Projeto Gestão por Competências e Dimensionamento da Força de Trabalho realizado, em caráter piloto, na COPEG, com vistas a dimensionar o perfil quantitativo e qualitativo da força de trabalho necessária à asseguarção das entregas da Unidade.
- 4.1.5 Estruturação da Unidade de Gestão Estratégica por meio da Resolução Administrativa nº 5, de 28 de maio de 2013, que assegurou significativa ampliação da estrutura organizacional anteriormente vigente – Assessoria, sem desdobramento em núcleos ou seções –, alçando-a a Coordenadoria integrada por cinco unidades operacionais.

5 CONCLUSÕES

- 5.1 A gestão do planejamento estratégico é o processo pelo qual o TRE-BA formula sua estratégia e implementa ações que possibilitam a efetiva execução dos seus objetivos. Tem como propósito gerar uma equipe de trabalho alinhada, com compromissos comuns, gerenciada por meio de metas e indicadores para atingir o resultado desejado. Nesse sentido, a estruturação de aspectos de governança e gestão associados apresenta-se como pressuposto de extrema relevância para o sucesso da estratégia organizacional, uma vez que está diretamente relacionada com o cumprimento da missão e alcance da visão de futuro definidas.
- 5.2 Assim, analisadas as fontes de informação selecionadas e interpretados os resultados dos testes aplicados ao longo do presente procedimento de auditoria, concluiu-se pela: insuficiência na disseminação do Código de Ética; deficiência utilização de critérios para seleção de líderes envolvidos na gestão da execução da estratégia; cumprimento insuficiente de sistemática de monitoramento da estratégia; insuficiência no cumprimento das obrigações de *accountability*; deficiência no gerenciamento de riscos associados à gestão da execução da estratégia; capacitação insuficiente de servidores envolvidos na execução de projetos estratégicos; insuficiência de ferramenta para monitoramento de projetos estratégicos; deficiência na comunicação da estratégia; deficiência no desdobramento da estratégia; deficiência no gerenciamento dos projetos estratégicos; insuficiência na formalização da documentação de projetos estratégicos; deficiência na formulação de planos de gestão para cumprimento da estratégia; insuficiência na formulação de indicadores estratégicos; e insuficiente incorporação das Metas Nacionais do Poder Judiciário à estratégia.

- 5.3 Necessário consignar ainda que, observadas ações executadas pelos gestores objeto da presente avaliação, verificou-se a implementação de avanços tendentes a aperfeiçoar o processo auditado, notadamente: atualização, pela COPEG, do Portal da Estratégia, disponibilizando o Manual de Metodologia de Gerenciamento de Projetos e dos respectivos formulários (PGP, RAP, TAP e TEP); inclusão, pela Ouvidoria, da Seção de Protocolo como unidade participante da pesquisa de satisfação dos clientes da Justiça Eleitoral; apresentação de minuta de normativo regulamentando a Lei nº 13.460/2017, no âmbito organizacional, pela comissão designada por meio da Portaria da Presidência nº 160, de 26 de março de 2018; e formalização do Plano de Comunicação da Estratégia 2016-2021 do TRE-BA.
- 5.4 Assim, espera-se que os encaminhamentos propostos em seção delineada na sequência auxiliem a Alta Administração e demais áreas envolvidas no processo de execução da estratégia organizacional a sanear as fragilidades ora evidenciadas e ainda subsistentes, bem como assegurar a realização, na prática, da missão deste Regional.

6 PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO

- 6.1 No tocante às vulnerabilidades evidenciadas no item 2, submete-se ao exame superior, visando posterior apreciação pela Presidência desta Casa, as seguintes propostas de encaminhamento:
- 6.1.1 Recomendar ao Presidente da Comissão Permanente de Ética que dê celeridade à execução das atividades afetas ao Plano de Ação aprovado pela Presidência desta Casa (PAD nº 10.985/2017, Doc. nº 176.785/2017) (Ref. subitem 2.1.1);
- 6.1.2 Recomendar à Presidência que, quando da designação de servidores para o exercício de cargo em comissão ou função comissionada integrante da estrutura orgânica da COPEG, observe as competências técnicas e comportamentais definidas, pelo Projeto Gestão por Competências, para a área, instituindo mecanismos de controle e monitorando, ainda, sua implementação e efetividade (Ref. subitem 2.1.2);
- 6.1.3 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 60 dias, após apuração de resultados decorrentes da avaliação de ocupantes de cargo em comissão e função comissionada alocados na COPEG, identificadas lacunas de competência relativamente àquelas referencialmente definidas pelo Projeto Gestão por Competências, oriente os respectivos gestores na formalização de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), assegurando sua efetiva implementação (Ref. subitem 2.1.2);
- 6.1.4 Recomendar à COPEG que, com o apoio da ASJUR2 e observado o prazo de 90 dias, submeta à Alta Administração minuta de normativo destinado a regulamentar o monitoramento da execução da estratégia organizacional, contemplando, inclusive, as Metas Nacionais do Poder Judiciário, bem como papéis, responsabilidades, procedimentos e respectivos prazos, além de medidas assecuratórias do cumprimento da sistemática estabelecida (Ref. subitem 2.1.3);
- 6.1.5 Recomendar à COPEG que, observado o prazo de 60 dias, institua rotina de publicação e atualização de conteúdos atinentes à estratégia organizacional, nos Portais da Internet e Intranet do Tribunal, contemplando, inclusive, revisões de direcionadores, iniciativas e indicadores de desempenho estratégicos resultantes

de deliberações do Pleno ou do Comitê Gestor do Planejamento Estratégico (CGPE), bem como resultados parciais e integrais apurados em monitoramento (Ref. subitens 2.1.4 e 2.1.8);

- 6.1.6 Recomendar à COPEG que, com o apoio do COMINT e observado o prazo de 60 dias, aperfeiçoe as ferramentas de pesquisa, formato de apresentação do conteúdo e linguagem das informações relativas à estratégia organizacional, nos Portais da Internet e Intranet do Tribunal (Ref. subitens 2.1.4 e 2.1.8);
- 6.1.7 Recomendar à COPEG que, observado o prazo de 120 dias, proceda ao gerenciamento dos riscos associados à gestão da execução da estratégia do Tribunal (Ref. subitem 2.1.5);
- 6.1.8 Recomendar à COPEG que, observado o prazo de 30 dias, institua rotina de comunicação à SGP acerca da designação de servidor para o exercício de gerência de projeto estratégico, imediatamente após formalização do respectivo ato pela Diretoria-Geral da Secretaria do Tribunal (Ref. subitem 2.1.6);
- 6.1.9 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 30 dias, institua rotina destinada a assegurar a capacitação técnica aos servidores indicados para atuar como gerente de projeto estratégico, no prazo máximo de 30 dias, contados da comunicação promovida pela COPEG (Ref. subitem 2.1.6);
- 6.1.10 Determinar à COPEG que, observado o prazo de 60 dias, institua rotina destinada a assegurar a realização de eventos de promoção da estratégia, observada a periodicidade mínima estabelecida no parágrafo único do art. 7º da Resolução CNJ nº 198/2014 (Ref. subitem 2.1.8);
- 6.1.11 Recomendar à COPEG que, com apoio da ASCOM e observado o prazo de 30 dias, adote medidas tendentes a assegurar a efetiva execução das ações elencadas no Plano de Comunicação da Estratégia do TRE-BA 2016-2021 constante do PAD nº 14.519/2017, Doc. nº 43.568/2018 (Ref. subitem 2.1.8);
- 6.1.12 Recomendar à ASCOM que, observado o prazo de 60 dias, proceda ao desenvolvimento de peças destinadas a padronizar a exibição da missão, visão e valores institucionais, nas unidades administrativas e judiciárias do TRE-BA, submetendo os referidos *layouts* à Presidência, para aprovação e posterior disponibilização (Ref. subitem 2.1.8);
- 6.1.13 Recomendar à COPEG que, observado o prazo de 90 dias, realize estudos e apresente proposta à Alta Administração contemplando medidas destinadas a contornar a reduzida capacidade operacional da unidade para assegurar o desdobramento da Estratégia organizacional, nos níveis tático e operacional, preferencialmente, nos primeiros dois anos do ciclo do planejamento de referência, a exemplo de: formalização de critérios que assegurem desdobramento prioritário às unidades responsáveis pelo cumprimento de maior número de objetivos e metas; formação de pontos focais ou multiplicadores de conhecimento nas unidades a serem desdobradas; contratação de consultoria especializada; incremento do quadro de pessoal da COPEG; e aporte de capacitação dos servidores envolvidos com a execução da atividade (Ref. subitem 2.1.9);
- 6.1.14 Recomendar à Diretora-Geral que, observado o prazo de 30 dias, designe servidor para atuar como gerente do Projeto estratégico PLANOP, considerada indicação da COPEG (Ref. subitem 2.1.10);

- 6.1.15 Determinar à Diretora-Geral que observe o quanto preceituado nos art. 145 do Regulamento Interno da Secretaria deste Regional (Res. Adm. TRE-BA nº 12/2018), de modo a assegurar que a designação de gerentes de projetos seja formalizada por ato do titular da Diretoria-Geral, instituindo, ainda, mecanismos de controle suficientes e adequados à mitigação dos riscos associados (Ref. subitem 2.1.10);
- 6.1.16 Recomendar à COPEG que, observado o prazo de 30 dias, adote sistemática no sentido de assegurar adequada orientação e suporte aos gerentes de projetos, no que tange à metodologia de gestão de projetos e respectivos padrões, documentos e modelos utilizados, no âmbito deste Regional, imediatamente após a sua designação, em observância ao quanto previsto no inciso VIII, do art. 19, do Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal (Res. Adm. TRE-BA nº 12/2018), instituindo, ainda, mecanismos de controle suficientes e adequados à mitigação dos riscos associados (Ref. subitem 2.1.10);
- 6.1.17 Recomendar aos gerentes de projetos atuais que formalizem e mantenham atualizados, no PAD, os documentos exigidos no item 5 do Manual Metodológico de Gerenciamento de Projetos do TRE-BA, quais sejam: PGP (Plano Geral de Projeto), TAP (Termo de Abertura de Projeto) e RAP (Relatório de Acompanhamento de Projeto) (Ref. subitem 2.1.11);
- 6.1.18 Recomendar à SGP que assegure, ainda em 2018, capacitação técnica em planejamento operacional para os gestores de unidades administrativas e jurisdicionais do Tribunal, consideradas, inclusive, alternativas à modalidade presencial de treinamento (Ref. subitem 2.1.12);
- 6.1.19 Recomendar à COPEG que, observado o prazo de 90 dias, defina diretrizes e modelos que subsidiem a formalização de plano de gestão pelos responsáveis pela execução de objetivos e metas estratégicas, promovendo sua ampla divulgação, no âmbito organizacional (Ref. subitem 2.1.12);
- 6.1.20 Recomendar aos atuais responsáveis pela execução de objetivos e metas estratégicas que, observado o prazo de 60 dias e consoante orientações e modelos definidos pela COPEG, formalizem planos de gestão anuais para execução dos desafios sob sua responsabilidade (Ref. subitem 2.1.12);
- 6.1.21 Recomendar à COPEG que, ouvida a SGA, observado o prazo de 60 dias, institua novo indicador ou proceda à revisão da forma de cálculo do índice de aderência ao PLANCONT, de modo a assegurar a contabilização de atraso, desistência e inclusão de nova demanda como fator comprometedor da aderência da execução ao quanto originalmente planejado, qualificando, assim, a avaliação processada, contemplando, dentre os aspectos considerados, não apenas a execução, mas, também, a qualidade do planejamento de contratações realizado (Ref. subitem 2.1.13);
- 6.1.22 Recomendar à COPEG que, ouvida a SOF, no prazo de 60 dias, proceda à formulação de novo indicador estratégico para medir a qualidade do gasto público pela Justiça Eleitoral baiana, de modo a assegurar a mensuração de todos os aspectos contemplados na descrição do objetivo estratégico de vinculação (Ref. subitem 2.1.13);
- 6.1.23 Recomendar à SGP que assegure, ainda em 2018, à COPEG e demais unidades gestoras de objetivos e metas organizacionais, capacitação técnica em

formulação de indicadores de desempenho, consideradas, inclusive, alternativas à modalidade presencial de treinamento (Ref. subitem 2.1.13); e

- 6.1.24 Recomendar à COPEG que, observado o prazo de 60 dias, institua rotina destinada a avaliar, periodicamente, a necessidade de apresentar, ao CGPE, proposta de revisão do Planejamento Estratégico institucional, a fim de que este não deixe de contemplar alterações avaliadas necessárias, bem como Metas e Iniciativas Estratégicas Nacionais, anualmente aprovadas (Ref. subitem 2.1.14).
- 6.2 Paralelamente, considerando que o achado não decorrente do escopo da presente auditoria, evidenciado no item 3, circunscreve-se a fragilidade de conformidade com o aparato normativo vigente e se refere a etapa de extrema relevância associada à tomada de decisão para realização de ajustes e assegurar o cumprimento de objetivos e metas e, por consequência, da missão e visão de futuro institucionais, submete-se ao exame superior, visando posterior apreciação pela Presidência desta Casa, adicionalmente, a seguinte proposta de encaminhamento:
- 6.2.1 Determinar à COPEG que realize Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs), observada a periodicidade definida no art. 4º, §1º, da Resolução Administrativa TRE-BA nº 14/2015, e no art. 9º da Resolução CNJ nº 198/2014, instituindo, ainda, mecanismos de controle suficientes e adequados à mitigação dos riscos associados (Ref. subitem 3.1.1).

Salvador, 12 de junho de 2018.

ANTONIO FERNANDO PAIXÃO
Auditor Interno e Chefe da SEAGO

RICARDO NASCIMENTO CANTHARINO
Auditor Interno

MIRELA RIOS CRUZ DE JESUS
Auditora Interna até 24/1/2018

FERNANDA GUIMARÃES
Coordenadora da COAUD