



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

**RELATÓRIO FINAL DA AUDITORIA INTEGRADA TSE/TRE NO PROCESSO DE
GESTÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO, COM ENFOQUE NOS
INDICADORES ESTRATÉGICOS (PAINT2019)**

Salvador – BA
Dezembro/2019



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

**RELATÓRIO FINAL DA AUDITORIA INTEGRADA TSE/TRE NO PROCESSO DE
GESTÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO, COM ENFOQUE NOS
INDICADORES ESTRATÉGICOS (PAINT2019)**

Relatório Final da Auditoria Integrada TSE/TRE no processo de gestão da execução do plano estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos - Exercício 2019, realizada em cumprimento ao Plano de Auditoria de Longo Prazo do TSE 2018-2021, e previsão inserta no Plano Anual de Auditoria Interna referente a 2019 (PAINT2019), aprovado por meio da Portaria da Presidência desta Casa nº 661, de 27 de novembro de 2018, executada pela Seção de Auditoria de Governança e Gestão Organizacional (SEAGO), com o objetivo de avaliar se os indicadores que medem o desempenho estratégico da gestão são eficientes, eficazes e efetivos.

Elaboração: SEAGO.

Auditores Internos: Andréa Barbosa de Argôlo;
Arlete Alves Ribeiro de Carvalho;
Geraldo Majella Nunes de Moura;
Mariana Almeida Mascarenhas; e
Ricardo Nascimento Cantharino.

Salvador – BA
Dezembro/2019



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

Lista de Siglas

ASCOM – Assessoria de Comunicação Social
CAMP – Prestação de Contas de Campanha de Partidos Políticos
CGovTIC – Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação
CNJ - Conselho Nacional de Justiça
COASA – Coordenadoria de Atenção à Saúde
COEDE - Coordenadoria de Educação, Desenvolvimento, Atenção à Saúde e Benefícios
COMANP – Coordenadoria de Obras e Manutenção Predial
COMAP – Coordenadoria de Aquisições, Material e Patrimônio
COPEG – Coordenadoria de Planejamento de Estratégia e Gestão
COSAD – Coordenadoria de Serviços Administrativos
CSI – Comitê de Segurança da Informação
EJE – Escola Judiciária Eleitoral
GEPLANES – Sistema de Gerenciamento da Estratégia
GovPessoas – Governança de Pessoas
IgovTicJud – Perfil de Governança de TIC para o Poder Judiciário
NBC TA – Norma Brasileira de Contabilidade Técnica de Auditoria Independente de Informação Contábil Histórica
NE – Prestação de Contas de Candidatos Não Eleitos
NIQA - Número de Itens do Questionário adotados integralmente ou parcialmente
NSI – Normas de Segurança da Informação Instituídas
NSR – Número de Servidores Respondentes
NSS – Número de Servidores
NTIQ – Número Total de Itens do Questionário
PAD - Processo Administrativo Digital
PETI – Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação
PLANCONT – Plano Anual de Contratações
PLAS – Núcleo de Plano de Logística Sustentável
PLS - Plano de Logística Sustentável



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

PorTCre – Portal da Transparência

PP – Taxa de julgamento das Prestações de Contas de Partidos Políticos

PQVT – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

QTIP – Quantidade Total de Contratações Inseridas no PLANCONT

RAE – Reunião de Análise da Estratégia

RDI – Requisições de Documentos e Informações

SADP – Sistema de Acompanhamento de Documentos e Processos

SCR - Secretaria da Corregedoria Regional Eleitoral

SEGECEX – Secretaria-Geral de Controle Externo

SEREDE – Seção de Recrutamento, Seleção e Desempenho

SESTAT – Seção de Estatística

SGA – Secretaria de Gestão Administrativa e de Serviços

SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas

SGS – Secretaria de Gestão de Serviços

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira

SJU – Secretaria Judiciária

SPL – Secretaria de Planejamento de Estratégia e de Eleições

STI – Secretaria de Tecnologia da Informação

TAP – Total de Ações Previstas

TAR – Total de Ações do PQVT Realizadas

TCU - Tribunal de Contas da União

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TRE-BA – Tribunal Regional Eleitoral da Bahia

TSE – Tribunal Superior Eleitoral



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO	11
3	ACHADOS DE AUDITORIA.....	12
4	CONCLUSÕES	69
5	PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO	71



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

1 INTRODUÇÃO

1.1 Deliberação originária:

1.1.1 A presente auditoria decorreu do comando inserto na Resolução Administrativa TSE nº 23.500, de 19 de dezembro de 2016, indicando dentre as ações fiscalizatórias no Plano de Auditoria de Longo Prazo do TSE 2018-2021, a Auditoria Integrada no processo de gestão da execução do plano estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos, recepcionada no PAINT2019, por meio da Portaria da Presidência nº 661, de 27 de novembro de 2018, publicada no DJE de 30/11/2018, com o objetivo de avaliar se os indicadores que medem o desempenho estratégico da gestão são eficientes, eficazes e efetivos.

1.2 Visão geral do objeto:

1.2.1 O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo administrativo contínuo, sistemático e organizado que possibilita a criação e execução de uma estratégia com a finalidade de alcançar objetivos dentro de uma organização. Assim, neste documento, são definidas a missão da instituição, sua visão de futuro, valores organizacionais, os objetivos estratégicos que deverão ser atingidos, os projetos que serão executados e as metas a serem alcançadas no decorrer dos exercícios.

1.2.2 Para monitorar o desempenho organizacional são instituídos indicadores que têm como finalidade a aferição do cumprimento das metas. Estes indicadores ajudam a evidenciar se os resultados planejados estão efetivamente sendo alcançados, possibilitando comparar desempenho anterior com o desempenho corrente e projetar o desempenho futuro.

1.2.3 Com esse objetivo, por meio da Resolução Administrativa nº 14, de 14 de dezembro de 2015, o TRE-BA definiu a sua estratégia para o período de 2016-2021. Atualmente, o órgão possui 41 indicadores estratégicos que têm como finalidade monitorar o desempenho e o atingimento das metas definidas.

1.2.4 No que tange à execução das atividades relacionadas à gestão do monitoramento e avaliação da estratégia organizacional, as unidades responsáveis utilizam, além da infraestrutura de equipamentos, redes e sistemas informatizados de uso comum, a exemplo de microcomputadores, impressora multifuncional, scanner, servidor de arquivos, intranet, internet, e-mail, *softwares* Office, Processo Administrativo Digital - PAD e Sistema de Acompanhamento de Documentos e Processos – SADP, o sistema de Gestão de Planejamento Estratégico - GEPLANES, ferramenta informatizada destinada a viabilizar o acompanhamento da execução da estratégia institucional.

1.2.5 No que se refere à Governança, o sistema de controle interno do Órgão possui conjunto normativo que contempla o sistema de governança instituído, por meio da Resolução Administrativa TRE/BA nº 15, de 13 de junho de 2018, o sistema de gestão de riscos (Resolução Administrativa TRE/BA nº 16, de 13 de junho de 2018), alterado pela Resolução Administrativa TRE/BA nº 27, de 22 de novembro de 2019, reforçados e complementados pelas Políticas de disseminação de princípios éticos e valores morais, instituídos pelas Resoluções Administrativas TRE/BA nº 3, de 10 de maio de 2017



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

(Instituiu o Código de Ética do Órgão) e nº 38, de 14 de dezembro de 2018 (Política e o Programa de Integridade no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia).

- 1.2.6 Concernente às decisões relacionadas ao monitoramento e avaliação da estratégia organizacional, constituem competências afetas à Alta Administração, ao Conselho de Governança e à Secretaria de Planejamento de Estratégia e de Eleições (SPL). Em paralelo, as decisões de nível tático, constituem competência reservada à Coordenadoria de Planejamento de Estratégia e Gestão (COPEG) e as decisões de nível operacional são de competência das Seções de Estatística (SESTAT), de Gestão de Processos, da Qualidade e de Riscos (SEGEPRO), de Governança e Gerenciamento de Projetos (SEGOVE) e de Planejamento (SEPLANE), todas integrantes da SPL.
- 1.2.7 A COPEG, trimestralmente, solicita informações acerca dos indicadores às unidades gestoras, analisando os resultados alcançados e o comportamento dos indicadores. Depois de avaliados pelas unidades operacionais da COPEG, juntamente com os responsáveis pela medição dos indicadores em reuniões preparatórias, suas proposições são submetidas ao Conselho de Governança, nas Reuniões de Avaliação da Estratégia, para decisão do órgão colegiado.
- 1.2.8 Com relação aos recursos humanos, constatou-se que, dos 13 servidores efetivos da COPEG, quatro são Analistas Judiciários e nove são Técnicos Judiciários, dentre eles, um percebe a vantagem de Abono de Permanência. Os servidores exercem a titularidade dos seguintes cargos em comissão e funções comissionadas: um Coordenador (CJ2), quatro Chefes de Seção (FC6) e um Assistente (FC1). Das análises efetuadas, constatou-se um alto índice de rotatividade do quadro da COPEG com um percentual de renovação de aproximadamente 50% em 2018 e 80% em 2019.
- 1.2.9 No tocante à cultura organizacional, o Tribunal dispõe de um arcabouço normativo composto das seguintes normas orientadoras, dentre outras: Resolução Administrativa TRE-BA nº 14/2015, que dispõe sobre o Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia para o período de 2016-2021; Resolução Administrativa TRE/BA nº 3/2017, que instituiu o Código de Ética dos Servidores da Justiça Eleitoral da Bahia; Portaria da Presidência nº 257, de 11 de julho de 2017, instituindo, no âmbito deste Tribunal, Comissão Permanente de Ética, com natureza consultiva e investigativa, nos termos da Resolução Administrativa TRE/BA nº 3/2017; Resolução Administrativa TRE/BA nº 15/2018, que instituiu o Sistema de Governança e Gestão do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia e dá outras providências; Resolução Administrativa TRE/BA nº 16/2018, que instituiu a Política de Gestão de Riscos da Justiça Eleitoral da Bahia, atualizado pela Resolução Administrativa TRE/BA nº 27/2019; Formalização e disponibilização do Manual de Gestão de Riscos, aprovado pela Portaria da Presidência nº 368, de 11 de julho de 2018, alterado pela Portaria da Presidência nº 556, de 16 de outubro de 2018; Resolução Administrativa TRE /BA nº 38/2018, que instituiu a Política e o Programa de Integridade no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia e dá outras providências; Resolução Administrativa TRE-BA nº 13, de 17 de junho de 2019 (Alterada pela Resolução Administrativa TRE-BA nº 28, de 22 de novembro de 2019), Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

1.3 Objetivo:

- 1.3.1 A ação fiscalizatória sob exame teve por objetivo avaliar se os indicadores que medem o desempenho estratégico da gestão são eficientes, eficazes e efetivos.
- 1.3.2 Constituíram objetivos específicos da sobredita auditoria, consoante Programa de Auditoria padronizado pelo TSE e respectivas questões de auditoria propostas, avaliar: se o indicador está alinhado ao objetivo estratégico; se a meta está subdimensionada ou superdimensionada; se o indicador é utilizado para tomada de decisão da Alta Administração; se os benefícios alcançados com o indicador justificam o esforço para a medição; se o indicador representa a situação que se pretende medir; se o indicador possui forma relativa (taxa, índice ou coeficiente); se a métrica fixada é adequada para avaliar o resultado pretendido; se foram previstos o dono do indicador e o responsável pela sua medição; se consta a fonte de dados para a obtenção do indicador; se foi prevista a periodicidade da medição do indicador e essa é adequada; se existe procedimento formal para criação, alteração e exclusão do indicador; se houve criação, alteração e exclusão de indicador e se foi observado o procedimento formal; se o indicador é divulgado para as partes interessadas e mensurado na periodicidade prevista; se os dados que compõem o indicador são confiáveis quanto à origem e são validados; se o indicador possui plano de ação/projeto a ele associado para alcance da meta; se existe a necessidade de previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto; se há previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto; e se a gestão organizacional contribui para o monitoramento do Planejamento Estratégico Institucional.

1.4 Escopo:

1.4.1 Quanto às etapas do processo:

- 1.4.1.1 Elaboração dos indicadores: aspectos de formulação dos indicadores e aderência aos objetivos estratégicos;
- 1.4.1.2 Monitoramento: Medição dos indicadores;
- 1.4.1.3 Avaliação: Providências adotadas pela Administração com base na medição dos indicadores.

1.4.2 Quanto ao período de abrangência da análise:

- 1.4.2.1 Foram considerados os indicadores previstos no Planejamento Estratégico vigente, com suas respectivas atualizações;
- 1.4.2.2 Quanto ao monitoramento e avaliações, foram consideradas as ações realizadas a partir do exercício de 2016.

1.5 Critérios referenciais utilizados:

- 1.5.1 Constituíram principais critérios referenciais para delimitação de achados de auditoria: Resolução CNJ nº 198, de 1º de julho de 2014 - Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências; Resolução CNJ nº 221, de 10 de maio de 2016 - Institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

Conselho Nacional de Justiça; Portaria CNJ nº 114, de 6 de setembro de 2016 - Estabelece as diretrizes do processo participativo na formulação das metas nacionais do Poder Judiciário, nos termos da Resolução CNJ nº 221/2016; Glossário Metas Nacionais do Poder Judiciário - 2019 Justiça Eleitoral - Versão 3; Resolução Administrativa TRE-BA nº 14/2015 - Dispõe sobre o Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia para o período de 2016-2021 e dá outras providências; Resolução Administrativa TRE-BA nº 15/2018 - Dispõe sobre o Sistema de Governança e Gestão do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia e dá outras providências; Resolução Administrativa TRE-BA nº 16/2018 - Institui o Sistema de Gestão de Riscos; Resolução Administrativa TRE-BA nº 13, de 17 de julho de 2019 - Regulamento Interno da Secretaria; Portaria da Presidência nº 443, de 21 de agosto de 2018 - Dispõe sobre o alinhamento estratégico no Tribunal Regional Eleitoral da Bahia TRE/BA; Portaria da Diretoria Geral nº 103, de 1º de agosto de 2018 - Dispõe sobre os procedimentos de avaliação da qualidade dos serviços contratados no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia e dá outras providências; Portaria da Presidência nº 357, de 04 de julho de 2018 - Dispõe sobre a Política de Comunicação Integrada do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia; Acórdão Tribunal de Contas da União Plenário nº 1.233, 23 de maio de 2012; Portaria Tribunal de Contas da União - SEGECEX nº 33, de 23 de dezembro de 2010 - Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias; Referencial Básico de Governança - Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, 2014; Workshop - Indicadores de Desempenho com enfoque na avaliação da Gestão, Tribunal Superior Eleitoral, dias 2 e 3/9/2019; Gestão e Governança Pública para Resultados - Editora Fórum, 2017, Claudio Sarian Altounian e outros; Manual do PortCRE - RO - Guia de Usuários e Gestores.

1.6 Metodologia e limitações impostas ao exame:

- 1.6.1 Os trabalhos restaram orientados pelo programa de auditoria padronizado pelo TSE para Justiça Eleitoral, sendo o início das atividades subsidiado pela expedição do Comunicado Circular de Auditoria nº 3/2019/COAUD (PAD nº 13.551/2019).
- 1.6.2 Considerando a extensão e complexidade do tema, o exíguo lapso temporal para conclusão dos trabalhos e a capacidade operacional da equipe de auditores, registre-se que as análises e conclusões obtidas na presente ação fiscalizatória restaram adstritas às questões e verificações solicitadas no Programa de Auditoria elaborado pelo TSE.
- 1.6.3 Informa-se, ainda, que nenhuma limitação foi imposta à execução dos trabalhos.
- 1.6.4 Para obtenção de entendimento acerca do objeto, ambiente e controle interno, foram expedidas Requisições de Documentos e/ou Informações (RDIs) sob nº 45 (PAD nº 13.759/2019), 46 (PAD nº 13.761/2019), 47 (PAD nº 13.762/2019), 48 (PAD nº 13.763/2019), 49 (PAD nº 13.764/2019), 50 (PAD nº 13.765/2019), 51 (PAD nº 13.766/2019), 52 (PAD nº 13.767/2019), 53 (PAD nº 13.768/2019); 54 (PAD nº 13.769/2019); 55 (PAD nº 13.770/2019); 56 (PAD nº 13.773/2019); 57 (PAD nº 13.774/2019); 58 (PAD nº 13.775/2019) e 59/SEAGO/COAUD (PAD nº 13.776/2019).
- 1.6.5 Para seleção da amostra foi considerado o universo de 41 indicadores estratégicos. Utilizando a planilha de cálculo da amostra, fornecida pelo Tribunal Superior Eleitoral, chegou-se a um resultado amostral de 9 indicadores a serem testados. A amostra foi



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

aplicada para responder, por meio de testes substantivos, se os dados que compõem o indicador são confiáveis quanto à origem e se são validados; simular a medição dos indicadores para inferir o custo e a facilidade da sua medição; verificar se os indicadores estão alinhados aos objetivos estratégicos, bem como avaliar se o indicador estratégico representa a situação que se pretende medir (realização de entrevistas) e verificar se há previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto associado ao alcance das metas. Para as outras questões específicas a serem respondidas no curso da auditoria foram avaliados os 41 indicadores existentes.

- 1.6.6 A amostra foi distribuída de forma proporcional considerando as 3 perspectivas constantes no Mapa Estratégico do TRE-BA, constante do Planejamento Estratégico Institucional 2016-2021. Associado à perspectiva “Aprendizado e Crescimento” o TRE-BA possui 16 indicadores estratégicos (38,10%), com relação à perspectiva “Processos Internos” são 24 indicadores (58,54%) e com relação à perspectiva “Sociedade” verificou-se 1 indicador (2,44%). Desta forma, foram selecionados na amostra 3 indicadores da perspectiva “Aprendizado e Crescimento”, 5 da perspectiva “Processos Internos” e 1 da perspectiva “Sociedade”.
 - 1.6.7 Para definição dos indicadores a serem testados nesta ação fiscalizatória, utilizou-se a função “aleatórioentre” do Excel, de modo a assegurar que todos os elementos da população considerada tivessem a mesma probabilidade de seleção. Para tanto, criou-se uma tabela com os 41 indicadores distribuídos nas perspectivas constantes no Mapa Estratégico, sendo a primeira “Sociedade”, seguida de “Processos Internos” e, por fim, “Aprendizado e Crescimento”, numerando-os sequencialmente.
 - 1.6.8 Com relação à perspectiva “Aprendizado e Crescimento” foram selecionados os indicadores: i16. Número de Pessoas Atingidas por Ações Sociais, i17. Número de Ações Socioambientais, i24. Índice de Satisfação com a Qualidade das Contratações.
 - 1.6.9 Da perspectiva “Processos Internos” foram selecionados: i2. Índice de Confiança no TRE-BA; i7. Índice de Julgamento de Processos Antigos 2º Grau; i9. Prestação de Contas de candidatos não eleitos (2º Grau), i9. Prestação de Contas de Partidos Políticos (1º Grau), i3. Número de entrevistas agendadas com fontes do TRE-BA.
 - 1.6.10 Por fim, com relação à perspectiva “Sociedade” foi selecionado o indicador i1. Índice de Alcance das Metas Institucionais.
- 1.7 Conformidade com as normas:
- 1.7.1 A Resolução Administrativa 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.
 - 1.7.2 Também orientaram os trabalhos realizados pela equipe de auditoria designada, a Resolução 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, e as normas de auditoria editadas pelo TCU (NATs) – Portaria TCU nº 280, de 8 de dezembro



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

de 2010, alterada pela Portaria TCU nº 168, de 30 de junho de 2011. As Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (IPPF), editadas pelo Instituto de Auditores Internos (IIA), nortearam, também, as atividades desenvolvidas.

1.8 Benefícios estimados:

- 1.8.1 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 adotadas, a fim de gerenciar e mitigar os riscos relacionados ao processo de monitoramento da estratégia organizacional, maximizando, assim, o desempenho da referida área estratégica para a concretização da missão e o alcance da visão de futuro organizacionais.

2 BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

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

- 2.1.1 Publicação da Resolução Administrativa nº 15/2018, que dispõe sobre o Sistema de Governança e Gestão do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia;
- 2.1.2 Instituição do Sistema de Gestão de Riscos, por meio da Resolução Administrativa TRE/BA nº 16/2018, atualizado pela Resolução Administrativa TRE/BA nº 27/2019;
- 2.1.3 Publicação da Portaria da Presidência nº 443, de 21 de agosto de 2018, que dispõe sobre o alinhamento estratégico no Tribunal Regional Eleitoral da Bahia;
- 2.1.4 Reconhecimento do TRE-BA como o 12º Tribunal mais transparente dentre as 135 organizações fiscalizadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), nos termos do Acordão TCU – Plenário nº 1.832, de 8 de agosto de 2018 (PAD nº 15.532/2018 – Doc. nº 189.665/2018), colocação do Tribunal no 2º lugar do ranking de transparência estabelecido pelo CNJ em 2018, dentre os 93 tribunais avaliados, consoante resultado acessível em https://paineis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw_1%5Cpainelcnj.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shQ145Resposta e colocação do Tribunal no 7º lugar do ranking de transparência estabelecido pelo CNJ em 2019, dentre os 93 tribunais avaliados, consoante resultado acessível em https://paineis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw_1%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shRank2019 ;
- 2.1.5 Disponibilização, em página institucional da internet de informações acerca do Planejamento Estratégico do TRE-BA (acessível em <http://www.tre-ba.jus.br/otre/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-1>);
- 2.1.6 Acompanhamento bimestral dos projetos estratégicos pela SEGOVE, listados em <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ba-tabela-de-projetos-estrategicos-do-tre-ba> , conforme relatado no PAD nº 13.775/2019, Doc. nº 196.388/2019;



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 2.1.7 Monitoramento trimestral, pela SESTAT, dos resultados dos indicadores, registrados pelos gestores no sistema GEPLANES, conforme PAD n.º 4.897/2019;
- 2.1.8 Análise, pela SEPLANE, de relatórios gerenciais elaborados pela SESTAT e SEGOVE, consolidando as informações em um relatório único e encaminhando para o Conselho de Governança, juntamente com a pauta de deliberações da RAE e as devidas justificativas, conforme relatado no PAD n.º 13.775/2019, Doc. n.º 196.388/2019;
- 2.1.9 Elaboração e disponibilização, pela SEPLANE, de Relatório da Gestão Estratégica (<http://www.tre-ba.jus.br/o-tre/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico>), com o desempenho anual deste Regional em relação ao Planejamento Estratégico Institucional, conforme relatado no PAD n.º 13.775/2019, Doc. n.º 196.388/2019;
- 2.1.10 Instituição dos seguintes controles para monitoramento da Estratégia do TRE-BA, conforme relatado no PAD n.º 13.775/2019, Doc. n.º 196.388/2019:
 - 2.1.10.1 a) Criação de planilha, pela SEGOVE, para controle da situação dos projetos;
 - 2.1.10.2 b) Criação de PADs específicos para monitoramento de cada projeto;
 - 2.1.10.3 c) Disponibilização de modelos de documentos para gerenciamento de projetos (TAP, PGP, TEP) - <http://www.tre-ba.jus.br/transparencia/governanca-e-gestao/gerenciamento-de-projetos> ;
 - 2.1.10.4 d) Criação de PAD específico para solicitação e informação dos resultados dos indicadores no trimestre, possibilitando melhor monitoramento pela SESTAT e histórico da documentação (PAD n.º 4.897/2019);
 - 2.1.10.5 e) Acesso concedido no sistema GEPLANES apenas aos gestores dos indicadores;
 - 2.1.10.6 g) Revisão dos relatórios gerenciais pela SEPLANE;
 - 2.1.10.7 h) Checklist elaborado pela SEPLANE para preparação de RAE;
- 2.1.11 Disponibilização de informações referentes aos indicadores estratégicos, bem como do passo a passo para preenchimento do sistema de monitoramento GEPLANES, disponíveis na pasta pública da COPEG \\tre-ba\arquivos\COPEG\PUBLICA\INDICADORES ESTRATÉGICOS;
- 2.1.12 Mapeamento do processo de monitoramento (Monitorar e Aprender), disponível na pasta pública da COPEG (\\tre-ba\arquivos\COPEG\PUBLICA\Auditoria de Indicadores set2019\Evidência de mapeamento do monitoramento).

3 ACHADOS DE AUDITORIA

- 3.1 Ultimadas as etapas reservadas ao exame, análise e cotejo de documentos, registros e demais fontes de informação consideradas, bem como observados os critérios referenciais utilizados, restaram evidenciados os seguintes achados de auditoria:
 - 3.1.1 A1) Dimensionamento inadequado de metas para indicadores estratégicos.
 - 3.1.1.1 *Situação encontrada:*



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.1.1.1** Em consulta à ficha detalhada dos indicadores estratégicos constante na pasta pública da COPEG, acessada no dia 11/10/2019, no endereço: \\tre-ba\arquivos\COPEG\PUBLICA\INDICADORES ESTRATÉGICOS\Fichas dos Indicadores 2019, verificaram-se as seguintes situações:
- 3.1.1.1.2** A1.1)Indicadores com metas subdimensionadas:
- 3.1.1.1.3** O indicador i5.Índice de agilidade no julgamento 1º grau teve como metas previstas para 2016 (15%), 2017 (25%) e 2018 (35%) tendo alcançado os resultados em 2016 de 43,84%, em 2017 de 51,22% e em 2018 de 75,02%. Desta forma, constatou-se que a meta está abaixo da capacidade operacional da unidade, tendo em vista que a unidade superou a meta nos exercícios de 2016 em 34%, 2017 em 48% e 2018 em 46%.
- 3.1.1.1.4** Com relação ao i17.Número de ações socioambientais, este indicador teve como metas previstas para 2016 (60 ações), 2017 (50 ações) e 2018 (70 ações sociais e 5 ambientais) tendo alcançado os resultados em 2016 de 139 ações, em 2017 de 113 ações e em 2018 de 119 ações sociais e 8 ações ambientais. Desta forma, constatou-se que a meta está abaixo da capacidade operacional da unidade, tendo em vista que a unidade superou a meta nos exercícios de 2016 em 131%, 2017 em 126% e 2018 em 70% nas ações sociais e em 60% nas ações ambientais.
- 3.1.1.1.5** Observou-se, ainda, que o indicador i16.Número de pessoas atingidas por ações sociais teve como metas previstas para 2016 (3.500), 2017 (2.500) e 2018 (4.000) tendo alcançado os resultados em 2016 de 6.360 pessoas, em 2017 de 6.346 pessoas e em 2018 de 7.523 pessoas. Desta forma, constatou-se que a meta está abaixo da capacidade operacional da unidade, tendo em vista que a unidade superou a meta nos exercícios de 2016 em 81,71%, 2017 em 153,84% e 2018 em 88,07%.
- 3.1.1.1.6** A1.2)Indicadores com metas superdimensionadas:
- 3.1.1.1.7** Com relação ao indicador i15.Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, verificou-se que a meta estabelecida em 2016 foi de 9 ações, em 2017 de 13 ações e em 2018 de 2 ações. Observou-se que, em 2016, não foram realizadas ações de adequação, em 2017 o indicador foi suspenso e, em 2018, foi realizada 1 ação de adequação, representando 50% da meta prevista.
- 3.1.1.1.8** Com relação ao i29.Índice de cumprimento das metas do PETI com a meta estabelecida para 2016 (80%), em 2017 (85%) e em 2018 (89%), observou-se que nos anos de 2016 e 2017 não houve mensuração e, em 2018, o resultado alcançado pelo indicador foi de 50%. Desta forma, o indicador ficou abaixo da meta em 39%.
- 3.1.1.2** *Critério:*
- 3.1.1.2.1** Portaria Tribunal de Contas da União – SEGECEX nº 33/2010 – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias; Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, 2014 – Prática E2.3; Workshop – Indicadores de Desempenho com enfoque na avaliação da Gestão, Tribunal Superior Eleitoral, dias 2 e 3/9/2019; Gestão e Governança Pública para Resultados – Editora Fórum, 2017, Claudio Sarian Altounian e outros.
- 3.1.1.3** *Causa:*
- 3.1.1.3.1** Deficiência na metodologia adotada; capacitação insuficiente em indicadores, metas e planejamento; alta rotatividade dos servidores da COPEG; incipiente cultura organizacional para elaboração do planejamento estratégico.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

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

3.1.1.4.1 Deficiência no aproveitamento da capacidade operacional da unidade; desmotivação dos servidores; não atendimento às expectativas das partes interessadas.

3.1.1.5 *Evidência(s):*

3.1.1.5.1 Ficha detalhada do indicador estratégico constante na pasta pública da COPEG, acessada no dia 11/10/2019, no endereço: \\tre-ba\arquivos\COPEG\PUBLICA\INDICADORES ESTRATÉGICOS\Fichas dos Indicadores 2019.

3.1.1.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

3.1.1.6.1 Em resposta à RDI nº 75/2019/SEAGO/COAUD a EJE respondeu que concorda que os indicadores possuem metas subdimensionadas, devendo ser reanalisadas para a realidade da Unidade (PAD nº 17.596/2019, Doc. nº 248.735/2019).

3.1.1.6.2 Em resposta à RDI nº 78/2019/SEAGO/COAUD o PLAS manifestou ciência quanto às proposições apenas à matriz de achados constantes do Doc. nº 248.505/2019, não havendo considerações a tecer quanto aos achados ora relatados (PAD nº 17.605/2019, Doc. nº 249.279/2019).

3.1.1.6.3 Em resposta à RDI nº 77/2019/SEAGO/COAUD a SGA registrou ciência acerca da matriz preliminar de achados relativa à Auditoria Integrada TSE/TRE no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos, informando que aguardará as orientações da COPEG para promover as análises mais aprofundadas de cada proposta e, se for o caso, adequações necessárias nos indicadores. Registrando que a matriz preliminar de achados foi encaminhada para ciência da COMANP, COMAP e COSAD, unidades gestoras dos indicados i15, i23 e i24.(PAD nº 17.595/2019, Doc. nº 249.823/2019).

3.1.1.6.4 Em resposta à RDI nº 79/2019/SEAGO/COAUD a STI informou, com relação ao item A1.2, que sugeriu inclusão na pauta da III Reunião de Análise da Estratégia (RAE) 2019 da repactuação da meta estabelecida no Planejamento Estratégico do TRE-BA referente ao i29. Índice de cumprimento das metas do PETI, que consiste em atingir, em 2019, o percentual global de 94% de cumprimento dos dez indicadores considerados no monitoramento do PETIC. Ressaltou que a necessidade de revisão foi pontuada, tendo em vista que a primeira medição deste índice foi realizada no final de 2018 com atingimento de 50% dos indicadores considerados no PETIC, refletindo a primeira medição um desempenho muito inferior ao quanto esperado no exercício de 2019. Informou, ainda, que com relação ao exercício de 2019, dentre os cinco indicadores de TIC que foram monitorados até o terceiro trimestre, três atingiram as metas estabelecidas para o período, alcançando um total de 60% de cumprimento, conforme informado no sistema de monitoramento da estratégia (GEPLANES). Sugeriu, no Doc. PAD nº 238.678/2019, que a referida repactuação seja realizada com o seguinte escalonamento: 70% em 2019, 75% em 2020 e 80% em 2021. Por fim, ressaltou que a proposta foi deliberada pelo Comitê de Gestão de TIC em reunião realizada em 12/11/2019 e a referida matéria será colocada na pauta para deliberação antes da realização da RAE, prevista para ocorrer em 5/12/2019 (PAD nº 17.067/2019, Doc. nº 255.269/2019).

3.1.1.6.5 Em resposta à RDI nº 76/2019/SEAGO/COAUD a SGP manifestou ciência das informações apresentadas, bem como da proposta de encaminhamento. Esclareceu



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

que a COEDE ratifica as informações apresentadas por ocasião da entrevista realizada em 6/11/2019, no sentido de que, na maioria das ações sociais, realiza apenas uma estimativa para responder ao indicador i16. Número de pessoas atingidas por ações sociais, o que compromete a confiabilidade do indicador, havendo prejuízo em relação ao indicador. Informou que o aumento das metas estabelecidas não se afigura a melhor alternativa no que tange às ações sob a responsabilidade da COEDE (PAD nº 17.600/2019, Doc. nº 255.732/2019).

- 3.1.1.6.6** Em resposta à RDI nº 74/2019/SEAGO/COAUD, a SCR manifesta-se informando que os resultados obtidos nos ciclos 2016, 2017 e 2018 devem-se às diversas ações e projetos, seja sob a forma de correção, curso, orientação ou planejamento participativo originadas na Secretaria do Tribunal, não tendo, desta forma, como assegurar a manutenção dos resultados sem a realização dessas atividades, que demandam recursos orçamentários. Assim, o i5. Índice de agilidade no julgamento 1º grau não mediu “exclusivamente, a celeridade do 1º grau de jurisdição, posto seriamente influenciado pela capacidade de articulação da Secretaria do Tribunal”, evidenciada pela realização das sobreditas ações. Sugere também a reavaliação da fórmula de medição do referido indicador, anuindo com a recomendação para realização de estudos a fim de adequar as metas à capacidade operacional das unidades, submetendo as conclusões ao Conselho de Governança (PAD nº 17.592/2019, Doc. nº 255.625/2019).
- 3.1.1.6.7** Em resposta à RDI nº 73/2019/SEAGO/COAUD, a COPEG informou que assumiu faz oito meses a Coordenadoria e que, juntamente com os gestores da SEPLANE, SESTAT e da SEGOVE, têm envidados esforços em aperfeiçoar os trabalhos atinentes à Estratégia do Órgão. Ressaltou que a grande maioria das alterações/adequações acerca de indicadores foi proposta pela COPEG, limitando-se, por conseguinte, ao âmbito de atuação desta Coordenadoria e a alguns aspectos que puderam ser identificados em decorrência do conhecimento adquirido, anteriormente, pelos servidores, em outras unidades do Tribunal e/ou zonas eleitorais. Observou que as adequações relacionadas aos indicadores devem ser propostas pelos respectivos gestores e que compete à COPEG, nos casos em que não atuar como gestora de indicador, auxiliá-los no processo de elaboração e alterações, consolidar os dados das medições realizadas pelas áreas responsáveis, analisando-os estatisticamente, e apresentar os resultados ao Conselho de Governança e às instâncias superiores, para conhecimento e providências, sugerindo, em alguns casos, eventuais medidas. Ressaltou que, no próximo ano, pretende iniciar os trabalhos relacionados à elaboração do ciclo do planejamento estratégico 2022-2027, com capacitação da equipe da COPEG, no primeiro semestre, e com levantamento da percepção dos servidores do Tribunal no fim do segundo semestre. Esclareceu, que em vista da insuficiência de capacitação em indicadores, metas e planejamento e, considerando que os indicadores estratégicos vigentes foram desenvolvidos no 2º Fórum de Planejamento, Estratégia e Gestão do TRE-BA, cujos trabalhos, avalizados por gestores de diversas áreas do Tribunal, foram auxiliados por empresa de consultoria especializada, fundamentados na teoria do *Balanced Scorecard*, entende necessário o aprofundamento na matéria, em especial pelos servidores atualmente lotados na COPEG/SESTAT, mediante a participação em cursos e treinamentos. Salientou o



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

empenho e interesse da COPEG em aprimorar os trabalhos atinentes à estratégia do órgão e em solucionar as questões apontadas na Matriz de Achados em comento e que as ponderações apresentadas têm o único intuito de trazer algumas reflexões à baila e consignar dificuldades encontradas pela Coordenadoria, para que sejam levadas em conta quando do encaminhamento das propostas pela unidade de auditoria ou quando de suas apreciações pela Presidência. Por fim, acrescentou que envidará esforços para, no curto espaço de tempo possível, propor e discutir com as áreas envolvidas a adequação de indicadores, de modo a acrescentá-las na pauta da próxima RAE (a realizar-se em dois dias) e elidir, de imediato, situações incontroversas e mais singelas, constantes da Matriz Preliminar de Achados. Com relação ao A1.1, a COPEG informou que corrobora os achados indicados na Matriz preliminar e a necessidade de realização de estudo, junto com as unidades gestoras dos indicadores i5, i17 e i16, para proposição de novas metas. Com relação ao A1.2 informou que entende necessária a realização de estudo atinente ao indicador i15. Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, com o propósito de verificar a adequação da meta vigente. Com relação ao i29. Índice de cumprimento das metas do PETI, conforme sugestão da STI, no PAD n.º 15.808/2019, terá proposta de alteração de metas submetida ao Conselho de Governança na RAE que ocorrerá no próximo dia 5/12/2019. Apesar de a referida Secretaria haver sugerido as seguintes metas 70% (2019), 75% (2020) e 80% (2021), após análise realizada pela SESTAT e SEPLANE, considerando que, no PETI, há 10 (dez) indicadores vigentes, o resultado aferido no último ano (50%) e a informação da STI de que, até agora, conseguiu mensurar 5 (cinco) indicadores, sendo que em 3 (três) atingiu a meta proposta, após reunião com a STI e SPL, a sugestão a ser apresentada ao Conselho será das seguintes metas: 60% (2019), 70% (2020) e 80% (2021). Cabe ressaltar, ainda, que tal proposta será submetida à apreciação prévia do CGovTIC em reunião a ser realizada amanhã, 04 de dezembro, às 14 horas. Por fim, no que toca à proposta de encaminhamento de recomendação, tendo em vista as ponderações lançadas no início da presente manifestação (necessidade de capacitação prévia e acúmulo de atividades nesta Coordenadoria nesse fim e no próximo início de ano), sugerimos a dilação do prazo para realização dos estudos, de modo que os três meses sejam contados a partir de março/2020 (PAD n.º 17.591/2019, Doc. n.º 256.737/2019).

3.1.1.7 *Comentário dos gestores:*

3.1.1.7.1 Em resposta à RDI circular n.º 6/2019/SEAGO/COAUD a SPL informou que foi deliberada e aprovada, na Reunião de Análise da Estratégia realizada em 5/12/2019, a adequação da meta do indicador estratégico i29. Índice de cumprimento das metas do PETI. Ratificou a necessidade de envolvimento e participação das unidades gestoras de indicadores estratégicos para elisão dos achados de auditoria suscitados e com o objetivo de deixar mais claro que a responsabilidade incumbe igualmente a todos os envolvidos no processo, propôs que seja efetuado ajuste redacional nas recomendações, de modo que sejam direcionadas às unidades responsáveis pelos indicadores estratégicos e à SPL, retirando-se o termo “em parceria”.

3.1.1.8 *Conclusão da equipe de auditoria:*

3.1.1.8.1 Analisados os esclarecimentos apresentados pelas unidades e considerando a solicitação da SPL sugerindo dilação de prazo para cumprimento da recomendação a



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

partir de março de 2020, tendo em vista as ponderações lançadas em sua manifestação, a equipe de auditoria conclui pela alteração do prazo da proposta de encaminhamento de 90 para 120 dias, mantendo subsistente a fragilidade evidenciada. Ressalte-se que o prazo para cumprimento dos encaminhamentos apenas começa a fluir quando da homologação do Relatório Final da Auditoria pelo Presidente do Tribunal e cientificação pelas unidades dos encaminhamentos homologados.

3.1.1.8.2 Tendo em vista que foi deliberada e aprovada, na Reunião de Análise da Estratégia realizada em 5/12/2019, a adequação da meta do indicador estratégico i29. Índice de cumprimento das metas do PETI, a equipe de auditoria conclui pela exclusão do referido indicador da proposta de encaminhamento.

3.1.1.8.3 Além disso, com o intuito de deixar mais claro que a responsabilidade de realização dos estudos compete igualmente à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores, conclui-se pela retirada do termo “em parceria” da proposta de encaminhamento.

3.1.1.9 *Proposta de encaminhamento:*

3.1.1.9.1 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores i5. Índice de agilidade no julgamento 1º grau, i15. Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i16. Número de pessoas atingidas por ações sociais e i17. Número de ações socioambientais que, em 120 dias, realizem estudos a fim de adequar as metas à capacidade operacional das unidades, submetendo as conclusões ao Conselho de Governança. (referente aos itens A1.1 e A1.2).

3.1.2 A2) Insuficiência na utilização de indicador estratégico para tomada de decisão.

3.1.2.1 *Situação encontrada:*

3.1.2.1.1 Em resposta ao PAD nº 13.768/2019 (Doc. nº 191.571/2019), a Ouvidoria informou que não tem conhecimento de tomada de decisão decorrente dos resultados mensurados pelos indicadores estratégicos i2. Índice de confiança no TRE-BA e i11. Índice de satisfação dos clientes. Na entrevista realizada com a Ouvidoria em 30/10/19 (PAD nº 16.259/2019, Doc. nº 239.786/2019), foi relatado que os resultados obtidos após tabulação da pesquisa são repassados para COPEG e que não existe um plano de ação específico para o indicador.

3.1.2.1.2 Em entrevista à COPEG (PAD nº 16.010/2019, Doc. nº 239.774/2019), em 24/10/19, para instrumentalizar avaliações atinentes a aspectos relacionados ao indicador estratégico i1. Índice de alcance das metas institucionais, foi relatado que, especificamente para este indicador, não são tomadas decisões com base nos resultados apurados. Informou que, as ações realizadas têm como objetivo atingir as metas dos outros indicadores a ele relacionados.

3.1.2.1.3 Com relação ao indicador i24. Índice de satisfação com a qualidade das contratações, em entrevista com a SGA (PAD nº 16.173/2019, Doc. nº 239.559/2019), em 28/10/19, para instrumentalizar avaliações atinentes a aspectos relacionados ao referido indicador, foi relatado que, em virtude da subjetividade das respostas à pesquisa utilizada para aferir o resultado do indicador, e ainda, porque o número de respondentes é irrisório se comparado ao universo da amostra, o mesmo não está sendo utilizado para tomada de decisão.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.2.1.4** Em resposta ao PAD nº 13.767/2019 (Doc. nº 192.001/2019), a EJE informou que, embora os indicadores i16. Número de pessoas atingidas por ações sociais e i17. Número de ações socioambientais atendam à finalidade da EJE, não são utilizados para tomada de decisão, pois, em geral, as metas são facilmente alcançadas pela Escola.
- 3.1.2.1.5** Em resposta ao PAD nº 13.764/2019, Doc. nº 196.490/2019 a Comissão Permanente de Ética informou que não tem notícia de que os resultados alcançados pelo indicador i10. Número de ações de promoção de valores éticos tenham sido utilizados para tomada de decisão.
- 3.1.2.1.6** Em entrevista com a SGP (PAD nº 16.443/2019, Doc. nº 240.949/2019), realizada em 6/11/2019, para instrumentalizar avaliações atinentes a aspectos relacionados aos indicadores estratégicos i16 e i17, foi relatado que os resultados dos indicadores não são utilizados para tomada de decisão e direcionamento de ações, uma vez que outros elementos, tais como, capacidade operacional da unidade, determinam as ações a serem executadas.
- 3.1.2.1.7** Assim, os indicadores não adotam o atributo da “praticidade”, o qual objetiva que o indicador seja realmente útil para o monitoramento e tomada de decisão.
- 3.1.2.2 *Critério(s):*
- 3.1.2.2.1** Portaria Tribunal de Contas da União – SEGECEX nº 33/2010 – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias; Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, 2014 – Prática E2.3; Workshop – Indicadores de Desempenho com enfoque na avaliação da Gestão, Tribunal Superior Eleitoral, dias 2 e 3/9/2019.
- 3.1.2.3 *Causa(s):*
- 3.1.2.3.1** Incipiente cultura organizacional em orientação para resultados; capacitação insuficiente em indicadores, metas e planejamento; deficiência na elaboração de indicadores.
- 3.1.2.4 *Efeito(s) (real e/ou potencial):*
- 3.1.2.4.1** Ações insuficientes para alcance das metas estabelecidas; deficiência no aproveitamento de informações para tomada de decisão; alocação inadequada de mão de obra; desperdício de recursos públicos com dispêndio de horas trabalhadas sem benefício para o Órgão.
- 3.1.2.5 *Evidência(s):*
- 3.1.2.5.1** PAD nº 13.768/2019 (Doc. nº 191.571/2019); PAD nº 13.767/2019 (Doc. nº 192.001/2019); PAD nº 13.774/2019 (Doc. nº 196.490/2019); entrevista COPEG (PAD nº 16.010/2019, Doc. nº 239.774/2019); entrevista SGA (PAD nº 16.173/2019, Doc. nº 239.559/2019) e entrevista SGP (PAD nº 16.443/2019, Doc. nº 240.949/2019); Entrevista Ouvidoria (PAD nº 16.259/2019, Doc. nº 239.786/2019).
- 3.1.2.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 3.1.2.6.1** Em resposta à RDI nº 75/2019/SEAGO/COAUD a EJE respondeu que, embora os indicadores sejam utilizados no Plano de Ação da Unidade, não são referência para a tomada de decisões, uma vez que as metas são facilmente atingidas (PAD nº 17.596/2019, Doc. nº 248.735/2019).
- 3.1.2.6.2** Em resposta à RDI nº 78/2019/SEAGO/COAUD o PLAS manifestou ciência quanto às proposições apensas à matriz de achados constantes do Doc. nº 248.505/2019, não



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

havendo considerações a tecer quanto aos achados ora relatados (PAD nº 17.605/2019, Doc. nº 249.279/2019).

- 3.1.2.6.3** Em resposta à RDI nº 77/2019/SEAGO/COAUD a SGA registrou ciência acerca da matriz preliminar de achados relativa à Auditoria Integrada TSE/TRE no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos, informando que aguardará as orientações da COPEG para promover as análises mais aprofundadas de cada proposta e, se for o caso, adequações necessárias nos indicadores. Registrou, também, que a matriz preliminar de achados foi encaminhada para ciência da COMANP, COMAP e COSAD, unidades gestoras dos indicados i15, i23 e i24.(PAD nº 17.595/2019, Doc. nº 249.823/2019).
- 3.1.2.6.4** Em resposta à RDI nº 80/2019/SEAGO/COAUD, a Ouvidoria informou que a Resolução Administrativa TRE-BA nº 21/2016 determina que a Ouvidoria deve aferir o grau de satisfação do cidadão acerca dos serviços prestados pelo Tribunal, visando a identificação de possíveis falhas e oportunidades de melhoria, todavia cabe a ela apenas a indicação à alta gestão de possíveis oportunidades de melhoria ou falhas. Aponta que o indicador i2. Índice de Confiança no TRE-BA foi criado para monitorar a percepção da sociedade baiana quanto à imagem e confiança na Justiça Eleitoral e que ele orienta as ações de comunicação do órgão para mitigar possíveis interpretações negativas da sociedade quanto à imagem do Tribunal. Ressalta que ASCOM, com base nos resultados da pesquisa, vai trabalhar em suas ações de comunicação, por exemplo, a desconfiança da sociedade relacionada à urna eletrônica. Manifesta-se pela manutenção do indicador, considerando possível a criação de procedimento para sua efetiva aplicação. Com relação ao indicador i11.Índice de satisfação dos clientes, a Ouvidoria acredita que há uma necessidade real de que algo de concreto seja elaborado a partir dos dados apresentados pela pesquisa de satisfação dos clientes e que é imprescindível que haja a manutenção do indicador. Ressalta que a Ouvidoria não possui alçada nem competência regimental para elaborar plano de ação de atendimento, mas que há a possibilidade de levantamento dos pontos críticos e apresentação de sugestões de aprimoramento no atendimento ao público (PAD nº 17601/2019, Doc. nº 254.822/2019).
- 3.1.2.6.5** Em resposta à RDI nº 81/2019/SEAGO/COAUD, a Comissão Permanente de Ética manifestou ciência das informações apresentadas, bem como da proposta de encaminhamento, no sentido de realizar estudos, em parceria com a COPEG, no prazo de 90 dias, com a finalidade de analisar a pertinência de manutenção do indicador (PAD nº 17.602/2019, Doc. nº 254.656/2019).
- 3.1.2.6.6** Em resposta à RDI nº 76/2019/SEAGO/COAUD a SGP manifestou ciência das informações apresentadas, bem como da proposta de encaminhamento (PAD nº 17.600/2019, Doc. nº 255.732/2019).
- 3.1.2.6.7** Em resposta à RDI nº 73/2019/SEAGO/COAUD, a SPL informou que corrobora com a proposta de encaminhamento de recomendação no sentido de realização de estudo para analisar a pertinência de manutenção dos indicadores, na hipótese de não obrigatoriedade de sua medição, ou seu remodelamento, de forma a auxiliar os gestores na tomada de decisão, ressaltando a importância da atuação dos gestores dos indicadores na atividade, bem como a necessidade de dilação do prazo. Registrou que causa a Unidade certo estranhamento quanto a informação de desconhecimento de



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

tomada de decisão decorrente dos resultados mensurados pelos indicadores listados e que a título exemplificativo, lista os PADs n.º 765/2019 e 5.829/2019, referentes a providências adotadas em decorrência do i24 índice de satisfação com a qualidade das contratações; PAD n.º 2.185/2019 (Doc. n.º 69.684/2019), com Plano de ação que, de certa forma, contribui para o impulsionamento dos i.2 índice de confiança no TRE-BA, i16. Número de pessoas atingidas por ações sociais e i17. Número de ações socioambientais, regularmente monitorado (PAD n.º 17.591/2019, Doc. n.º 256.737/2019).

3.1.2.7 *Comentários dos gestores:*

3.1.2.7.1 Em resposta à RDI circular n.º 6/2019/SEAGO/COAUD a SPL ratificou a necessidade de envolvimento e participação das unidades gestoras de indicadores estratégicos para elisão dos achados de auditoria suscitados e com o objetivo de deixar mais claro que a responsabilidade incumbe igualmente a todos os envolvidos no processo, propôs que seja efetuado ajuste redacional nas recomendações, de modo que sejam direcionadas às unidades responsáveis pelos indicadores estratégicos e à COPEG, retirando-se o termo “em parceria”.

3.1.2.8 *Conclusão da equipe de auditoria:*

3.1.2.8.1 Analisados os esclarecimentos apresentados pelas unidades e considerando a solicitação da SPL sugerindo dilação de prazo para cumprimento da recomendação a partir de março de 2020, tendo em vista as ponderações lançadas em sua manifestação, a equipe de auditoria conclui pela alteração do prazo da proposta de encaminhamento de 90 para 120 dias, mantendo subsistente a fragilidade evidenciada. Ressalte-se que o prazo para cumprimento dos encaminhamentos apenas começa a fluir quando da homologação do Relatório Final da Auditoria pelo Presidente do Tribunal e cientificação pelas unidades dos encaminhamentos homologados.

3.1.2.8.2 Além disso, com o intuito de deixar mais claro que a responsabilidade de realização dos estudos compete igualmente à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores, conclui-se pela retirada do termo “em parceria” da proposta de encaminhamento.

3.1.2.9 *Proposta de encaminhamento:*

3.1.2.9.1 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores i1. Índice de alcance das metas institucionais, i2. Índice de confiança no TRE-BA, i10. Número de ações de promoções de valores éticos, i11. Índice de satisfação dos clientes i16. Número de pessoas atingidas por ações sociais, i17. Número de ações socioambientais e i24. Índice de satisfação com a qualidade das contratações que, em 120 dias, realizem estudos com a finalidade de analisar a pertinência de manutenção dos indicadores, na hipótese de não obrigatoriedade de sua medição, ou seu remodelamento, de forma a auxiliar os gestores na tomada de decisão, submetendo as conclusões ao Conselho de Governança (referente ao item A2).

3.1.3 A3) Inadequação da periodicidade de medição do indicador para tomada de decisão.

3.1.3.1 *Situação encontrada:*

3.1.3.1.1 Em consulta à ficha detalhada dos indicadores estratégicos constante na pasta pública da COPEG, acessada no dia 11/10/2019, no endereço: \\tre-



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

ba\arquivos\COPEG\PUBLICA\INDICADORES ESTRATÉGICOS\Fichas dos Indicadores 2019, verificaram-se as seguintes situações:

- 3.1.3.1.2** O i1.Índice de alcance das metas institucionais, i8.Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo, i9PP.Prestação de contas de campanha de partidos políticos, i9NE.Prestação de contas de candidatos não eleitos, i13.Índice de processos organizacionais no nível 3 de maturidade, i15.Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i21.Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional, i22.Número de ações de gestão de riscos, i24.Índice de satisfação com a qualidade das contratações, i25.Aderência da execução ao planejamento orçamentário, i27.Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA, i28.Número de normas de segurança da informação instituídas, i29.Índice de cumprimento das metas do PETI, i30.Índice de Execução Financeira e o i32.Índice de alcance das metas do PLS 2018-2021 possuem periodicidade anual de medição.
- 3.1.3.1.3** O i2.Índice de confiança no TRE-BA, i14.Índice de satisfação do público interno com as informações institucionais disponibilizadas e o i19.Índice de satisfação e motivação do servidor, possuem periodicidade bianual de medição.
- 3.1.3.1.4** Estas periodicidades de medição comprometem o atributo da tempestividade, uma vez que dificultam a tomada de decisão e ajustes que se fizerem necessários para o atingimento das respectivas metas no decorrer do exercício.
- 3.1.3.1.5** A COPEG informou no Doc. PAD nº 196.388/2019 que o monitoramento da Estratégia vem sendo realizado com base em sistemática definida na Reunião de Análise da Estratégia (RAE) de 8/9/2016 (<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ba-ata-da-rae-2016>). Desta forma, os indicadores estratégicos são monitorados trimestralmente pela SESTAT por meio de PAD, sendo estes lançados pelos gestores dos indicadores no Sistema Geplanes nesta periodicidade.
- 3.1.3.1.6** Verificou-se na ata da RAE de 8/9/2016, que a sistematização do monitoramento ocorrerá da seguinte forma: *“Os indicadores estratégicos serão acompanhados trimestralmente, pela SESTAT, por meio de trâmite colaborativo, via PAD. No documento PAD constará o prazo para preencher os resultados dos indicadores no sistema GEPLANES (Sistema de Gerenciamento da Estratégia), bem como a análise pertinente de cada índice. Cada gestor dará ciência no PAD acerca do cumprimento do prazo. As informações referentes aos indicadores serão enviadas até o dia 10 do mês subsequente a cada trimestre. Os indicadores serão informados pelas Coordenadorias, Assessorias e Secretarias responsáveis pela consolidação das informações em suas respectivas área”*.
- 3.1.3.2** Critério(s):
- 3.1.3.2.1** Portaria Tribunal de Contas da União – SEGECEX nº 33/2010 – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias; Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, 2014 – Prática E2.3; Workshop – Indicadores de Desempenho com enfoque na avaliação da Gestão, Tribunal Superior Eleitoral, dias 2 e 3/9/2019; Gestão e Governança Pública para Resultados – Editora Fórum, 2017, Claudio Sarian Altounian e outros; decisão em ata da RAE de 8/9/2016 acessível no link: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ba-ata-da-rae-2016>.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

3.1.3.3 *Causa(s):*

3.1.3.3.1 Alta rotatividade dos servidores da COPEG; capacitação insuficiente em indicadores, metas e planejamento; deficiência na metodologia para estabelecimento da periodicidade de medição; incipiente cultura organizacional para elaboração do planejamento estratégico.

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

3.1.3.4.1 Intempestividade na tomada de decisão; impossibilidade de realização de ações corretivas no decorrer do exercício; prejuízo ao monitoramento do indicador; não cumprimento ou cumprimento deficiente dos objetivos estratégicos; tomada de decisão equivocada.

3.1.3.5 *Evidência(s):*

3.1.3.5.1 Ficha detalhada do indicador estratégico constante na pasta pública da COPEG, acessada no dia 11/10/2019, no endereço: \\tre-ba\arquivos\COPEG\PUBLICA\INDICADORES ESTRATÉGICOS\Fichas dos Indicadores 2019; decisão em ata da RAE de 8/9/2016 acessível no link: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ba-ata-da-rae-2016>.

3.1.3.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

3.1.3.6.1 Em resposta à RDI nº 75/2019/SEAGO/COAUD a EJE respondeu que o item não é pertinente com os indicadores da Unidade (PAD nº 17.596/2019, Doc. nº 248.735/2019).

3.1.3.6.2 Em resposta à RDI nº 78/2019/SEAGO/COAUD o PLAS manifestou ciência quanto às proposições apensas à matriz de achados constantes do Doc. nº 248.505/2019, não havendo considerações a tecer quanto aos achados ora relatados (PAD nº 17.605/2019, Doc. nº 249.279/2019).

3.1.3.6.3 Em resposta à RDI nº 82/2019/SEAGO/COAUD a SJU informou que não se opõe quanto à adequação da periodicidade da medição dos indicadores de responsabilidade da Unidade, bem como adequação da melhor nomenclatura técnica pertinente. Esclareceu que o índice de julgamento de processos de cassação foi concebido na vigência da Meta 1 Específica da Justiça Eleitoral e, não obstante a atual Meta 4 tenha um escopo mais abrangente, ponderou a necessidade da manutenção de um indicador que mensure o desempenho do Tribunal neste aspecto. Ressaltou, a existência do PAD nº 15.055/2018, que versa sobre minuta de resolução administrativa com escopo de disciplinar o trâmite dos processos de cassação no âmbito da Justiça Eleitoral da Bahia, considerando o princípio da duração razoável do processo. (PAD nº 17.606/2019, Doc. nº 249.785/2019).

3.1.3.6.4 Em resposta à RDI nº 77/2019/SEAGO/COAUD a SGA registrou ciência acerca da matriz preliminar de achados relativa à Auditoria Integrada TSE/TRE no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos, informando que aguardará as orientações da COPEG para promover as análises mais aprofundadas de cada proposta e, se for o caso, adequações necessárias nos indicadores. De qualquer sorte, a matriz preliminar de achados foi encaminhada para ciência da COMANP, COMAP e COSAD, unidades gestoras dos indicados i15, i23 e i24. (PAD nº 17.595/2019, Doc. nº 249.823/2019).

3.1.3.6.5 Em resposta à RDI nº 80/2019/SEAGO/COAUD, a Ouvidoria informou que entende ser adequada a periodicidade do indicador i2 – Índice de Confiança no TRE-BA.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.3.6.6** Em resposta à RDI nº 79/2019/SEAGO/COAUD, a STI informou que realizou, em 2019, o monitoramento do índice de cumprimento das metas do PETI trimestralmente conforme PAD nº 4.897/2019. Concordou com a alteração da periodicidade de medição do indicador de anual para trimestral, tendo em vista que, na prática, este formato já vem sendo adotado pela unidade (PAD nº 17.067/2019, Doc. nº 255.269/2019).
- 3.1.3.6.7** Em resposta à RDI nº 76/2019/SEAGO/COAUD, a SGP manifestou ciência acerca das informações apresentadas, bem como da proposta de encaminhamento. Ressaltou que há justificativa para que os indicadores i14. Índice de satisfação do público interno com as informações institucionais disponibilizadas e i19. Índice de satisfação e motivação do servidor sejam bianuais tendo em vista que a mensuração dos referidos indicadores é efetivada em pesquisa de clima organizacional, por meio da qual se avaliam diversos fatores relacionados a engajamento e propósito, gestão e processos, comunicação, relacionamento, liderança e ambiente e condições de trabalho. Observou que a elaboração e análise da pesquisa são atividades complexas e sua aplicação envolve todo o Tribunal, e que do mesmo modo, o prazo para adoção de ações corretivas no caso dos referidos indicadores não pode ser curto, uma vez que, quase sempre, envolve mudança de cultura do órgão, o que exige certo tempo para se colher o resultado de tais ações. Ressaltou que, recentemente, o Conselho de Governança aprovou alteração proposta pela COEDE no sentido de que a pesquisa seja realizada em anos eleitorais mantendo-se a periodicidade bienal (PAD nº 17.600/2019, Doc. nº 255.732/2019).
- 3.1.3.6.8** Em resposta à RDI nº 85/2019/SEAGO/COAUD a CSI manifestou ciência quanto aos achados de auditoria e recomendações associadas (PAD nº 17.610/2019, Docs. nº 252.214/2019 e 255.143/2019).
- 3.1.3.6.9** Em resposta à RDI nº 83/2019/SEAGO/COAUD a SOF informou que quanto à periodicidade de apuração dos índices i25 e i30, ratifica a necessidade de mensuração anual dos supracitados índices, a fim de expressarem o resultado final do exercício financeiro de forma verossímil. Acrescentou que são realizados ainda, acompanhamentos trimestrais, submetendo os resultados obtidos à apreciação do Conselho de Governança durante as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs), contribuindo para a tomada de decisão e ajustes que se fizerem necessários para o alcance das metas institucionais no curso do exercício (PAD nº 17.608/2019, Doc. nº 255.799/2019).
- 3.1.3.6.10** Em resposta à RDI nº 73/2019/SEAGO/COAUD, a SPL informou que, conquanto constem nas fichas de alguns indicadores, a periodicidade de medição anual, trimestralmente, as unidades gestoras são instadas a prestar informações acerca do andamento das ações que vêm sendo desenvolvidas para cumprimento das metas, inclusive, com consignação de eventuais dificuldades encontradas, sendo tais informações apresentadas nas RAEs. Esclareceu que, apesar de não serem medidos, tais indicadores são monitorados trimestralmente e, se necessário, são adotadas medidas para impulsioná-los. Observou que nesse contexto, de uma análise preliminar, entende pela adequação da periodicidade de medição anual de alguns indicadores, especialmente considerando sua natureza e o fato de o ciclo do PEI ser de seis anos e que, tal medida se justificaria para os seguintes indicadores: i13.Índice



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

de processos organizacionais no nível 3 de maturidade, i15.Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i21.Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional; i22.Número de ações de gestão de riscos, i27.Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA e i28.Número de normas de segurança da informação instituídas. De outro lado, entende-se pertinente a alteração na periodicidade da medição dos seguintes indicadores, de forma a torná-los tempestivos para a tomada de decisão: i1.Índice de alcance das metas institucionais, i8.Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo e i9NE.Prestação de contas de candidatos não eleitos e que na RAE que será realizada no próximo dia 5/12/2019, será apresentada proposta de deliberação de medição trimestral dos referidos indicadores. Explicou que em relação aos indicadores i25.Aderência da execução ao planejamento orçamentário e i30.Índice de Execução Financeira, após consulta à SOF, pondera-se pela adequação de manter a periodicidade anual da medição, consignando-se em suas fichas a necessidade do monitoramento trimestral (o que será proposto também na próxima RAE) tendo em vista que, conforme explicações obtidas junto à referida Secretaria, o resultado final dos indicadores, efetivamente, apenas pode ser obtidos ao final do ano, com o encerramento do exercício, tendo em vista a possibilidade de cancelamento de notas de empenho emitidas ao longo do ano. Por fim, com relação ao i9PP.Prestação de contas de campanha de partidos políticos sua periodicidade de medição informou que a medição já é trimestral, conforme ficha descritiva e deliberação na RAE realizada em agosto/2019 e, em relação aos demais, corrobora a proposta de encaminhamento apresentada no presente expediente, no sentido de realizar estudo com a finalidade de adequar a periodicidade de medição de forma a torná-los tempestivos para a tomada de decisão (PAD nº 17.591/2019, Doc. nº 256.737/2019).

3.1.3.6.11 Em resposta à RDI nº 86/2019/SEAGO/COAUD, a ASCOM informou estar ciente das medidas a serem desenvolvidas posteriormente pela unidade.

3.1.3.6.12 Em resposta à RDI nº 84/2019/SEAGO/COAUD, o CGovTIC informou que, em que pese constar na ficha do indicador i27.Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA periodicidade anual de medição, em 2019 realizou o monitoramento constante das ações em prol da evolução do grau de maturidade em governança e gestão de TIC, conforme demonstrado no PAD nº 20.273/2018 e PAD nº 13.290/2019. Ressaltou que a implementação das ações realizadas facilitaram a evolução deste índice quando comparado com o exercício anterior, tendo em vista que o resultado apresentado em 2019 registrou evolução de 0,04 pontos em relação ao ano de 2018, quando o resultado foi de 0,76. Sugeriu que o monitoramento das ações seja realizado semestralmente, tendo em vista que a implantação das ações contidas no questionário de governança requer um tempo razoável para implementação. Com relação à medição do índice manter a proposta de mensuração anual.

3.1.3.7 *Comentários dos gestores:*

3.1.3.7.1 Em resposta à RDI circular nº 6/2019/SEAGO/COAUD a SPL informou que foi deliberada e aprovada, na Reunião de Análise da Estratégia realizada em 5/12/2019, a adequação da periodicidade de medição dos indicadores estratégicos i1.Índice de alcance das metas institucionais e i9.Prestação de contas de candidatos não eleitos. Ratificou a necessidade de envolvimento e participação das unidades gestoras de



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

indicadores estratégicos para elisão dos achados de auditoria suscitados e com o objetivo de deixar mais claro que a responsabilidade incumbe igualmente a todos os envolvidos no processo, propôs que seja efetuado ajuste redacional nas recomendações, de modo que sejam direcionadas às unidades responsáveis pelos indicadores estratégicos e à SPL, retirando-se o termo “em parceria”. Sugeriu, ainda, que a recomendação seja revista nos seguintes moldes: realizar estudos com a finalidade de verificar a adequação da periodicidade de medição dos indicadores e, se for o caso, proponham os devidos ajustes, de forma a torná-los tempestivos para a tomada de decisão.

3.1.3.8 *Conclusão da equipe de auditoria:*

3.1.3.8.1 Analisados os esclarecimentos prestados pelas unidades, observaram-se as seguintes situações:

3.1.3.8.2 A Ouvidoria relata, com relação ao indicador i2. Índice de Confiança no TRE-BA, que a periodicidade anual para sua medição estaria adequada, mas não apresenta informações acerca da compatibilidade entre o prazo de medição e os benefícios para tomada de decisão.

3.1.3.8.3 A SGP ressalta que há justificativas para que os indicadores i14. Índice de satisfação do público interno com as informações institucionais disponibilizadas e i19. Índice de satisfação e motivação do servidor sejam bianuais. Ponderou que a mensuração dos indicadores é efetivada em pesquisa de clima organizacional que avalia fatores complexos, sua aplicação envolve todo o Tribunal e que o prazo para adoção de ações corretivas não pode ser curto, uma vez que envolve mudança de cultura do Órgão, mas não restou evidenciado que a tomada de decisão está ocorrendo de forma tempestiva.

3.1.3.8.4 Por sua vez, a SOF ratifica a necessidade dos indicadores índices i25. Aderência da execução ao planejamento orçamentário e i30. Índice de Execução Financeira serem medidos anualmente para expressarem resultado final de forma verossímil, mas acrescenta que são realizados acompanhamentos trimestrais para apreciação do Conselho de Governança durante as RAEs.

3.1.3.8.5 Por fim, a SPL informa que embora conste nas fichas dos indicadores a periodicidade anual de medição, trimestralmente, as unidades gestoras são instadas a prestar informações acerca do andamento das ações e cumprimento das metas. Entendeu pela adequação da periodicidade anual de alguns indicadores e entendeu pertinente a alteração de outros.

3.1.3.8.6 Apesar das informações apresentadas pelas unidades em relação à periodicidade de medição dos indicadores, não há dados suficientes para esclarecer à equipe de auditoria que indicadores anuais e bianuais auxiliam efetivamente os gestores na tomada de decisão e no cumprimento de metas. As próprias unidades que defendem a medição anual e bianual dos indicadores relatam a necessidade de realizar acompanhamento trimestral das ações realizadas para, se necessário, adotar medidas para impulsionar os resultados. Caso não haja este acompanhamento trimestral, apenas no final do exercício os gestores terão ciência do alcance ou não de suas metas e não terão mais tempo de atuar para corrigir os rumos de sua atuação.

3.1.3.8.7 Desta forma, tendo em vista que o encaminhamento proposto é no sentido de serem realizados estudos para adequar a periodicidade de medição, não definindo a equipe



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

de auditoria qual periodicidade seria adequada ou não, conclui-se pela subsistência da fragilidade evidenciada até que os referidos estudos sejam apresentados.

3.1.3.8.8 Tendo em vista que foi deliberada e aprovada, na Reunião de Análise da Estratégia realizada em 5/12/2019, a adequação da periodicidade de medição dos indicadores estratégicos i1.Índice de alcance das metas institucionais e i9.Prestação de contas de candidatos não eleitos, a equipe de auditoria conclui pela exclusão dos referidos indicadores da proposta de encaminhamento.

3.1.3.8.9 Além disso, com o intuito de deixar mais claro que a responsabilidade de realização dos estudos compete igualmente à SPL e as unidades responsáveis pela medição dos indicadores, conclui-se pela retirada do termo “em parceria” da proposta de encaminhamento.

3.1.3.9 *Proposta de encaminhamento:*

3.1.3.10 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pelos indicadores estratégicos anuais (i8.Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo, i9.Prestação de contas de campanha de partidos políticos, i13.Índice de processos organizacionais no nível 3 de maturidade, i15.Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i21.Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional, i22.Número de ações de gestão de riscos, i24.Índice de satisfação com a qualidade das contratações, i25.Aderência da execução ao planejamento orçamentário, i27.Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA, i28.Número de normas de segurança da informação instituídas, i29.Índice de cumprimento das metas do PETI, i30.Índice de Execução Financeira e o i32.Índice de alcance das metas do PLS 2018-2021) e bianuais (i2.Índice de confiança no TRE-BA, i14.Índice de satisfação do público interno com as informações institucionais disponibilizadas e o i19.Índice de satisfação e motivação do servidor) que, no prazo de 120 dias, realizem estudos com a finalidade de avaliar a periodicidade de medição dos indicadores e, se for o caso, realizem os devidos ajustes de forma a torná-los tempestivos para a tomada de decisão.

3.1.4 A4) Indicadores não adotam a forma relativa de medição (índice, taxa, coeficiente).

3.1.4.1 *Situação encontrada:*

3.1.4.1.1 Da análise da Ficha de Indicadores do Planejamento Estratégico do TRE-BA, verificou-se que os seguintes indicadores não adotam forma relativa de medição, tendo a meta sido estabelecida em números absolutos: i3.Número de entrevistas agendadas com fontes do TRE-BA, i10.Número de ações de promoção de valores éticos, i15. Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i16. Número de pessoas atingidas por ações sociais, i17.Número de ações socioambientais, i22.Número de ações de gestão de riscos, i28.Número de normas de segurança da informação instituídas e i34.Promoção de campanha de esclarecimento sobre o processo eleitoral. Aferir o desempenho em números absolutos não propicia uma análise do grau de atingimento da meta, dificultando identificar a evolução do Órgão e a tomada de decisões importantes para o alcance dos objetivos estratégicos. Além disso, prejudica o atributo da comparabilidade não trazendo informações gerenciais acerca do fenômeno monitorado. A título de exemplo, uma informação de que 90% dos servidores receberam determinada capacitação agrega mais valor



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

gerencial ao tomador de decisão do que a informação de que 90 servidores realizaram eventos de capacitação. Indicadores em forma de índice, taxa ou coeficiente torna a informação comparável com períodos anteriores e até com outros Tribunais.

3.1.4.2 *Critério(s):*

3.1.4.2.1 Portaria Tribunal de Contas da União – SEGECEX nº 33/2010 – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias; Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, 2014 – Prática E2.3; Workshop – Indicadores de Desempenho com enfoque na avaliação da Gestão, Tribunal Superior Eleitoral, dias 2 e 3/9/2019; Gestão e Governança Pública para Resultados – Editora Fórum, 2017, Claudio Sarian Altounian e outros.

3.1.4.3 *Causa(s):*

3.1.4.3.1 Alta rotatividade dos servidores da COPEG; capacitação insuficiente em indicadores, metas e planejamento; incipiente cultura organizacional para elaboração do planejamento estratégico.

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

3.1.4.4.1 Comprometimento da confiabilidade dos resultados obtidos com a medição do indicador; tomada de decisão equivocada.

3.1.4.5 *Evidência(s):*

3.1.4.5.1 Ficha detalhada do indicador estratégico constante na pasta pública da COPEG, acessada no dia 11/10/2019, no endereço: \\tre-ba\arquivos\COPEG\PUBLICA\INDICADORES ESTRATÉGICOS\Fichas dos Indicadores 2019.

3.1.4.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

3.1.4.6.1 Em resposta à RDI nº 75/2019/SEAGO/COAUD a EJE respondeu que concorda, devendo a forma relativa de medição ser formulada juntamente com a COPEG (PAD nº 17.596/2019, Doc. nº 248.735/2019).

3.1.4.6.2 Em resposta à RDI nº 78/2019/SEAGO/COAUD o PLAS manifestou ciência quanto às proposições apenas à matriz de achados constantes do Doc. nº 248.505/2019, não havendo considerações a tecer quanto aos achados ora relatados (PAD nº 17.605/2019, Doc. nº 249.279/2019).

3.1.4.6.3 Em resposta à RDI nº 77/2019/SEAGO/COAUD a SGA registrou ciência acerca da matriz preliminar de achados relativa à Auditoria Integrada TSE/TRE no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos, informando que aguardará as orientações da COPEG para promover as análises mais aprofundadas de cada proposta e, se for o caso, adequações necessárias nos indicadores. De qualquer sorte, a matriz preliminar de achados foi encaminhada para ciência da COMANP, COMAP e COSAD, unidades gestoras dos indicados i15, i23 e i24.(PAD nº 17.595/2019, Doc. nº 249.823/2019).

3.1.4.6.4 Em resposta à RDI nº 81/2019/SEAGO/COAUD, a Comissão Permanente de Ética manifestou ciência das informações apresentadas, bem como da proposta de encaminhamento, no sentido de realizar estudos, em parceria com a COPEG, no prazo de 90 dias, com a finalidade de alterar a forma de cálculo de números absolutos para forma relativa de medição (índice, taxa ou coeficiente) (PAD nº 17.602/2019, Doc. nº 254.656/2019).



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.4.6.5** Em resposta à RDI nº 76/2019/SEAGO/COAUD, a SGP manifestou ciência das informações apresentadas, bem como da proposta de encaminhamento (PAD nº 17.600/2019, Doc. nº 255.732/2019).
- 3.1.4.6.6** Em resposta à RDI nº 85/2019/SEAGO/COAUD a CSI manifestou ciência quanto aos achados de auditoria e recomendações associadas (PAD nº 17.610/2019, Docs. nº 252.214/2019 e 255.143/2019).
- 3.1.4.6.7** Em resposta à RDI nº 73/2019/SEAGO/COAUD, a SPL informou que, em relação ao achado em comento, cumpre asseverar, de início, que a medição de indicadores em números absolutos também é contemplada pela doutrina, de modo que não se pode inferir, de imediato, que a sua adoção, em detrimento da forma relativa de medição, seja inapropriada e que nesse sentido, cabe analisar cada indicador, caso a caso, a fim de se verificar qual seria a forma mais adequada de medição. Esclareceu que, mesmo no caso de medição dos indicadores em números absolutos, quando da apresentação dos resultados, seja nas RAEs ou para divulgação ao público de modo geral, são apresentados o grau de atingimento das metas (em percentual), o que possibilita identificar o desempenho do Tribunal de forma clara e a tomada de decisões. Observou que considerando o fato de a grande maioria dos indicadores relacionados na presente seção terem sido estabelecidos durante o processo de elaboração do PEI, o que, conforme mencionado anteriormente, foi realizado por diversos gestores do órgão, orientados por empresa de consultoria especializada e reconhecida, entende que não se pode associar às causas do presente achado a alta rotatividade dos servidores da COPEG e que pelo exposto, sugere seja reavaliada a proposta de encaminhamento, a fim de que seja recomendada a realização de estudo, pela COPEG e unidades gestoras dos indicadores em tela, para avaliar a adequação da forma de medição utilizada e, em sendo o caso, viabilizar a alteração da forma de cálculo de números absolutos para forma relativa de medição (índice, taxa ou coeficiente) (PAD nº 17.591/2019, Doc. nº 256.737/2019).
- 3.1.4.6.8** Em resposta à RDI nº 86/2019/SEAGO/COAUD, a ASCOM informou estar ciente das medidas a serem desenvolvidas posteriormente pela unidade.
- 3.1.4.7 *Comentários dos gestores:*
- 3.1.4.7.1** Em resposta à RDI circular nº 6/2019/SEAGO/COAUD a SPL ratificou a necessidade de envolvimento e participação das unidades gestoras de indicadores estratégicos para elisão dos achados de auditoria suscitados e com o objetivo de deixar mais claro que a responsabilidade incumbe igualmente a todos os envolvidos no processo, propôs que seja efetuado ajuste redacional nas recomendações, de modo que sejam direcionadas às unidades responsáveis pelos indicadores estratégicos e à SPL, retirando-se o termo “em parceria”.
- 3.1.4.8 *Conclusão da equipe de auditoria:*
- 3.1.4.8.1** Considerando que a apresentação em números absolutos não possibilita análises gerenciais diretas, permitindo a comparabilidade dos dados de exercícios anteriores, ou mesmo entre órgãos diversos, a equipe de auditoria conclui pela subsistência da fragilidade evidenciada. Todavia, tendo em vista a manifestação da SPL no sentido de realizar estudos caso a caso, não se vislumbra prejuízo na reformulação da proposta de encaminhamento para viabilizar os referidos estudos.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

3.1.4.8.2 Além disso, com o intuito de deixar mais claro que a responsabilidade de realização dos estudos compete igualmente à SPL e as unidades responsáveis pela medição dos indicadores, conclui-se pela retirada do termo “em parceria” da proposta de encaminhamento.

3.1.4.9 *Proposta de encaminhamento:*

3.1.4.9.1 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores estratégicos i3.Número de entrevistas agendadas com fontes do TRE-BA, i10.Número de ações de promoção de valores éticos, i15. Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i16.Número de pessoas atingidas por ações sociais, i17.Número de ações socioambientais, i22.Número de ações de gestão de riscos, i28.Número de normas de segurança da informação instituídas e i34.Promoção de campanha de esclarecimento sobre o processo eleitoral que, em 120 dias, realizem estudos a fim de verificar a viabilidade de alteração da forma de cálculo de números absolutos para forma relativa de medição (índice, taxa ou coeficiente), analisando-se os indicadores caso a caso.

3.1.5 A5) Deficiência na métrica do indicador.

3.1.5.1 *Situação encontrada:*

3.1.5.1.1 A5.1) Ausência de alinhamento entre a meta definida e a fórmula de cálculo utilizada no indicador:

3.1.5.1.2 Em consulta à ficha detalhada do indicador estratégico i13.Índice de processos organizacionais no nível 3 de maturidade, verificou-se que o indicador possui a seguinte fórmula de cálculo: número de processos organizacionais críticos Maturidade 3, dividido pelo número de processos identificados, multiplicado por cem. As metas definidas foram mapear e melhorar 15 processos escalonados ao longo de 2017 a 2022 da seguinte forma: 3 processos 2017, 4 processos 2018, 3 processos 2019, 2 processos 2020, 2 processos 2021 e 1 processo 2022. Aplicando a fórmula de cálculo da ficha do indicador teríamos a seguinte situação: no ano de 2017 - 3 dividido por 15, multiplicado por cem = 20%; no ano de 2018 - 7 dividido por 15, multiplicado por cem = 46,6%; no ano de 2019 - 10 dividido por 15, multiplicado por cem = 66,6%; no ano de 2020 - 12 dividido por 15, multiplicado por 100 = 80%; no ano de 2021 - 14 dividido por 15, multiplicado por cem = 93,33%; e no ano de 2022 - 15 dividido por 15, multiplicado por cem = 100%. Assim, do confronto entre a meta estabelecida para o período e a forma de cálculo utilizada, evidenciou-se falta de alinhamento. Verificou-se, ainda, a publicação na Internet institucional do alcance de resultado do indicador em 66,67% em 2017 e 100% em 2018, revelando falta de alinhamento entre o resultado divulgado e a fórmula de cálculo definida na ficha do indicador.

3.1.5.1.3 Em consulta à ficha detalhada do indicador estratégico i15.Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, verificou-se que o indicador possui a seguinte forma de cálculo: Quantidade de Prédios Adaptados para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida no ano específico, dividido pela Quantidade Prevista de Prédios a Serem Adaptados naquele ano (próprios), multiplicado por cem. Por outro lado, as metas foram definidas em números absolutos: 2, em 2018; 4, em 2019; 2, em 2020 e 2, em 2021. A fórmula de cálculo do indicador, portanto, indica o



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

percentual de instalações físicas próprias que observam as normas de acessibilidade, não sendo possível representar o atingimento ou não da meta, uma vez que estabelecida em termos de quantidade de instalações adaptadas.

- 3.1.5.1.4** A5.2) A fórmula de cálculo do indicador difere da fórmula adotada pelo CNJ:
- 3.1.5.1.5** Verificou-se na ata da Reunião de Análise da Estratégia - RAE de 10/12/2018 que foram recepcionados os novos parâmetros estabelecidos pela Meta Nacional nº 4 do Poder Judiciário/CNJ para medição do julgamento dos processos que podem culminar em perda de mandato eletivo. Embora exista tal observação na ficha do indicador i8.Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato, verifica-se que a fórmula adotada para medição não se coaduna com aquela apresentada pelo Glossário de Metas Nacionais do Poder Judiciário - 2019 Justiça Eleitoral - Versão 3. Ressalta-se que o mencionado documento do CNJ referente ao ano de 2019 tem sua primeira versão datada de 29/3/2019, havendo a Meta 4 sofrido alteração em 27/5/2019. Observou-se, ainda, que, apesar de recepcionados novos parâmetros do CNJ, não houve adequação da fórmula.
- 3.1.5.1.6** A5.3) Inadequação da métrica utilizada para o cálculo do indicador:
- 3.1.5.1.7** Com relação ao indicador i2.Índice de confiança no TRE-BA, verificou-se que na pesquisa de opinião utilizada para o cálculo do indicador não foram estabelecidos população amostral, prazo de disponibilização ao público para resposta e período específico de realização. A Ouvidoria, em resposta ao PAD nº 13.768/2019 (Doc. nº 191.571/2019), informou que o indicador tem como propósito medir o grau de confiança da sociedade no TRE-BA e que, em 2018, a pesquisa foi realizada no período de 10 de setembro a 6 de outubro de 2018, antes das Eleições, portanto, sugerindo, a alteração do período de sua aplicação para após o Pleito, uma vez que a Eleição constitui negócio da Justiça Eleitoral.
- 3.1.5.1.8** Verificou-se no PAD nº 16.517/2019, Doc. nº 235.296/2019, informação da COEDE, com relação ao i14.Índice de satisfação do público interno com as informações institucionais disponibilizadas que a pesquisa abrange aspectos gerais: engajamento e propósito, gestão e processos, comunicação, relacionamento, liderança e ambiente e condições de trabalho. Entretanto, ao analisar a ficha do indicador no campo “como medir” verifica-se que a fórmula “Número de Servidores que responderam a pesquisa e manifestaram estar satisfeitos com a comunicação interna (NSS), dividido pelo Número de Servidores Respondentes (NSR), multiplicado por cem”, não está compatível com as respostas constantes da pesquisa, quais sejam, concordo plenamente, concordo, concordo parcialmente, discordo parcialmente, discordo totalmente. Foi observado, ainda, que não consta na pesquisa, pergunta feita de forma direta acerca da satisfação do servidor com a comunicação interna.
- 3.1.5.1.9** Verificou-se com relação ao indicador i19.Índice de satisfação e motivação do servidor, que tem como base para medição uma pesquisa, que não consta na ficha do indicador o universo da população e a amostra mínima necessária para que o resultado da pesquisa seja relevante para a tomada de decisão.
- 3.1.5.1.10** Em relação ao indicador i28. Número de normas de segurança da informação instituídas, verificou-se que afere somente total de Normas de Segurança da Informação Instituídas (NSI) em números absolutos, o que, por si só não permite



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

aferir quão evoluído está o órgão em termos de Governança de TIC, não obstante possibilite mensurar o grau de regulamentação da organização.

3.1.5.1.11 Verificou-se em entrevista à SGP (PAD nº 16.443/2019, Doc. nº 240.949/2019), realizada em 6/11/2019, para instrumentalizar avaliações atinentes a aspectos relacionados aos indicadores i16. Número de pessoas atingidas por ações sociais e i17. Número de ações socioambientais, a impossibilidade de precisar a mensuração dos dados referentes ao número de pessoas atingidas por ações sociais, sendo utilizada em algumas delas a mensuração por estimativa. A unidade ressaltou que a única ação com dados precisos é a do Menor Cidadão.

3.1.5.2 *Critério(s):*

3.1.5.2.1 Portaria Tribunal de Contas da União – SEGECEX nº 33/2010 – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias; Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, 2014 – Prática E2.3; Workshop – Indicadores de Desempenho com enfoque na avaliação da Gestão, Tribunal Superior Eleitoral, dias 2 e 3/9/2019; Gestão e Governança Pública para Resultados – Editora Fórum, 2017, Claudio Sarian Altounian e outros; Glossário Metas Nacionais do Poder Judiciário - 2019 Justiça Eleitoral - Versão 3, último acesso em 4/11/2019 <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2017/08/6ee07747fd5b3390cc480bd5eaba9b84.pdf>.

3.1.5.3 *Causa(s):*

3.1.5.3.1 Alta rotatividade dos servidores da COPEG; capacitação insuficiente em indicadores, metas e planejamento; incipiente cultura organizacional para elaboração do planejamento estratégico; insuficiência na representatividade da amostra.

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

3.1.5.4.1 Prejuízo ao monitoramento do indicador; não cumprimento ou cumprimento deficiente dos objetivos estratégicos, iniciativas e metas associadas; interpretação equivocada das partes interessadas acerca da forma de medição dos indicadores; elaboração equivocada dos parâmetros dos indicadores; comprometimento da confiabilidade dos resultados obtidos com a medição do indicador; tomada de decisão equivocada.

3.1.5.5 *Evidência(s):*

3.1.5.5.1 Ficha detalhada do indicador estratégico constante na pasta pública da COPEG, acessada no dia 11/10/2019, no endereço: \\tre-ba\arquivos\COPEG\PUBLICA\INDICADORES ESTRATÉGICOS\Fichas dos Indicadores 2019; PAD nº 13.768/2019 (Doc. nº 191.571/2019); PAD nº 16.443/2019; Glossário Metas Nacionais do Poder Judiciário - 2019 Justiça Eleitoral - Versão 3, último acesso em 4/11/2019 <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2017/08/6ee07747fd5b3390cc480bd5eaba9b84.pdf>; Internet institucional endereço: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ba-tabela-situacao-indicadores-estrategicos-1o-ao-3o-trim-2018>, acessado em 13/9/2019; NBC TA 530; e Atas de Reunião de Análise da Estratégia, disponíveis em <http://www.tre-ba.jus.br/o-tre/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico>, na aba Resultados Alcançados pelo Órgão, acessadas no período de 14 a 17/10/2019.

3.1.5.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.5.6.1** Em resposta à RDI nº 75/2019/SEAGO/COAUD a EJE respondeu, em relação ao A5.3, que não concorda, tendo em vista que a Unidade possui sistema de marcação de inscrição e presença nos eventos que realiza (<https://apps.tre-ba.jus.br/portal/Index.html#eventoEje>), dessa forma consegue aferir realmente quantas pessoas foram atingidas com suas ações, conforme lista exemplificativa anexada (PAD nº 17.596/2019, Docs. nºs 248.735/2019 e 248.742/2019). Além disso, no Projeto Eleitor do Futuro, são assinadas lista de presença dos alunos que participam.
- 3.1.5.6.2** Em resposta à RDI nº 78/2019/SEAGO/COAUD o PLAS manifestou ciência quanto às proposições apensas à matriz de achados constantes do Doc. nº 248.505/2019, não havendo considerações a tecer quanto aos achados ora relatados (PAD nº 17.605/2019, Doc. nº 249.279/2019).
- 3.1.5.6.3** Em resposta à RDI nº 82/2019/SEAGO/COAUD a SJU esclareceu que o índice de julgamento de processos de cassação foi concebido na vigência da Meta 1 Específica da Justiça Eleitoral e, não obstante a atual Meta 4 tenha um escopo mais abrangente, pondera a necessidade da manutenção de um indicador que mensure o desempenho do Tribunal neste aspecto. Ressaltou, a existência do PAD nº 15.055/2018, que versa sobre minuta de resolução administrativa com escopo de disciplinar o trâmite dos processos de cassação no âmbito da Justiça Eleitoral da Bahia, considerando o princípio da duração razoável do processo (PAD nº 17.605/2019, Doc. nº 249.279/2019).
- 3.1.5.6.4** Em resposta à RDI nº 77/2019/SEAGO/COAUD a SGA registrou ciência acerca da matriz preliminar de achados relativa à Auditoria Integrada TSE/TRE no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos, informando que aguardará as orientações da COPEG para promover as análises mais aprofundadas de cada proposta e, se for o caso, adequações necessárias nos indicadores. De qualquer sorte, a matriz preliminar de achados foi encaminhada para ciência da COMANP, COMAP e COSAD, unidades gestoras dos indicados i15, i23 e i24.(PAD nº 17.595/2019, Doc. nº 249.823/2019).
- 3.1.5.6.5** Em resposta à RDI nº 80/2019/SEAGO/COAUD, a Ouvidoria informa que pode ser incluída, na ficha do indicador i2 – Índice de Confiança no TRE-BA, uma amostra.
- 3.1.5.6.6** Em resposta à RDI nº 76/2019/SEAGO/COAUD, a SGP manifestou ciência das informações apresentadas, bem como da proposta de encaminhamento (PAD nº 17.600/2019, Doc. nº 255.732/2019).
- 3.1.5.6.7** Em resposta à RDI nº 85/2019/SEAGO/COAUD a CSI manifestou ciência quanto aos achados de auditoria e recomendações associadas (PAD nº 17.610/2019, Docs. nº 252.214/2019 e 255.143/2019).
- 3.1.5.6.8** Em resposta à RDI nº 73/2019/SEAGO/COAUD, a SPL informou que, em relação ao A5.1, a proposta de alteração do “como medir” do i13.Índice de processos organizacionais no nível 3 de maturidade será deliberada na próxima RAE, com vistas a corrigir a incongruência detectada. Observou que, apesar da necessidade de avaliar, futuramente, a adequação da forma de medição em número absoluto do indicador estratégico i15.Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, com o propósito de minimizar as situações encontradas, será deliberada, também na próxima RAE, proposta para adequação do “como medir” do



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

indicador, de modo a alinhar meta e fórmula de cálculo. Com relação ao A5.2, informou que será submetido ao Conselho de Governança, na RAE que ocorrerá em 5/12/19, a adequação da fórmula de cálculo do indicador i8. Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato aos mesmíssimos parâmetros adotados pelo CNJ, em seu Glossário de Metas, de modo a atender fielmente o quanto deliberado na Reunião de Análise da Estratégia - RAE de 10/12/2018, e elidir o presente achado. Esclareceu que, apesar de a ficha do indicador não ter sido corretamente atualizada quando da publicação do Glossário, não houve maiores prejuízos ao Tribunal, vez que a fórmula atualmente utilizada, apesar de mais simplificada, contempla as informações necessárias para a correta aferição do desempenho do Tribunal, bem como os dados informados mensalmente ao CNJ seguem os parâmetros estabelecidos pelo Conselho para a Meta Nacional n.º 4. Com relação ao A5.3 esclareceu que com relação aos achados em tela, não obstante os indicadores (ou boa parte deles) terem sido criados quando da elaboração do atual ciclo do PEI, por diversos gestores do órgão, com supedâneo em orientações da empresa de consultoria contratada, corrobora com a necessidade de realizar estudos com o propósito de ajustar a métrica utilizada no cálculo dos indicadores i2. Índice de confiança no TRE-BA, i14. Índice de satisfação do público interno com as informações institucionais disponibilizadas, i19. Índice de satisfação e motivação do servidor, i28. Número de normas de segurança da informação instituídas, i16. Número de pessoas atingidas por ações sociais e i17. Número de ações socioambientais. Ressaltou, mais uma vez, a necessidade de adequação dos prazos sugeridos (PAD n.º 17.591/2019, Doc. n.º 256.737/2019).

3.1.5.6.9 Em resposta à RDI n.º 86/2019/SEAGO/COAUD, a ASCOM informou estar ciente das medidas a serem desenvolvidas posteriormente pela unidade.

3.1.5.7 *Comentários dos gestores:*

3.1.5.7.1 Em resposta à RDI circular n.º 6/2019/SEAGO/COAUD a SPL informou que foi deliberada e aprovada, na Reunião de Análise da Estratégia realizada em 5/12/2019, a adequação da forma de cálculo do indicador estratégico i8. Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato para seguir estritamente a fórmula utilizada pelo CNJ e a compatibilização da meta estabelecida com a fórmula definida dos indicadores estratégicos i13. Índice de processos organizacionais no nível 3 de maturidade e i15. Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade. Ratificou a necessidade de envolvimento e participação das unidades gestoras de indicadores estratégicos para elisão dos achados de auditoria suscitados e com o objetivo de deixar mais claro que a responsabilidade incumbe igualmente a todos os envolvidos no processo, propôs que seja efetuado ajuste redacional nas recomendações, de modo que sejam direcionadas às unidades responsáveis pelos indicadores estratégicos e à SPL, retirando-se o termo “em parceria”. Sugeriu, ainda, que a recomendação seja revista no sentido de indicar: a realização de estudos com o objetivo de verificar a adequação da métrica utilizada no cálculo do indicador e, se for o caso, propor os devidos ajustes.

3.1.5.8 *Conclusão da equipe de auditoria:*

3.1.5.8.1 Tendo em vista que foi deliberada, na Reunião de Análise da Estratégia realizada em 5/12/2019, a adequação da forma de cálculo do indicador estratégico i8. Taxa de



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

juízo dos processos de cassação de mandato para seguir estritamente a fórmula utilizada pelo CNJ e a compatibilização da meta estabelecida com a fórmula definida dos indicadores estratégicos i13. Índice de processos organizacionais no nível 3 de maturidade e i15. Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, a equipe de auditoria conclui pela exclusão dos referidos indicadores da proposta de encaminhamento.

3.1.5.8.2 Além disso, com o intuito de deixar mais claro que a responsabilidade de realização dos estudos compete igualmente à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores, conclui-se pela retirada do termo “em parceria” da proposta de encaminhamento.

3.1.5.9 *Proposta de encaminhamento:*

3.1.5.9.1 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores i2. Índice de confiança no TRE-BA, i14. Índice de satisfação do público interno com as informações institucionais disponibilizadas, i16. Número de pessoas atingidas por ações sociais, i17. Número de ações socioambientais, i19. Índice de satisfação e motivação do servidor e i28. Número de normas de segurança da informação instituídas que, em 120 dias, realizem estudos com o objetivo de verificar a adequação da métrica utilizada no cálculo de cada indicador e, se for o caso, realizem os devidos ajustes. (referente ao item A5.3).

3.1.6 A6) Inadequação da nomenclatura dos indicadores com relação a índice, taxa e coeficiente.

3.1.6.1 *Situação encontrada:*

3.1.6.1.1 Indicadores podem ser expressos em formato de índices, taxas e coeficientes. Índice é a razão entre duas grandezas diferentes, tal que uma não inclui a outra (ex: renda/população). Coeficiente é a razão entre o número de ocorrências de um evento e o número total de casos em estudo, ou seja, o denominador da razão inclui o numerador (nascimentos/população). Taxa é um coeficiente multiplicado por uma potência de 100 (nascimento/população x 100).

3.1.6.1.2 Da análise da Ficha de Indicadores do Planejamento Estratégico do TRE-BA 2016-2021, evidenciaram-se as seguintes situações:

3.1.6.1.3 a) Indicadores que adotam a nomenclatura de índice, mas utilizam taxa como forma de medição – i1. Índice de alcance das metas institucionais, i2. Índice de confiança no TRE-BA, i5. Índice de agilidade no julgamento, i6. Índice de atendimento à demanda, i7. Índice de julgamento de processos antigos, i9PP. Prestação de contas de campanha de partidos políticos, i9NE. Prestação de contas de candidatos não eleitos, i11. Índice de satisfação dos clientes, i12. Índice de eleitores com cadastro biométrico, i14. Índice de satisfação do público interno com as informações institucionais disponibilizadas, i15. Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i18. Índice de implementação de qualidade de vida no trabalho, i19. Índice de satisfação e motivação do servidor, i21. Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional, i23. Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações (PLANCONT), i24. Índice de satisfação com a qualidade das contratações, i29. Índice de cumprimento das metas do PETI e i32. Índice de alcance das metas do PLS 2018-2021.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.6.1.4** b) Indicadores que adotam a nomenclatura de índice, mas utilizam coeficiente como forma de medição – i20.Índice de governança em Gestão de Pessoas e i30.Índice de Execução Financeira.
- 3.1.6.1.5** c) Indicador que adota a nomenclatura de taxa, mas utiliza coeficiente como forma de medição – i4.Taxa de congestionamento de processos judiciais.
- 3.1.6.2 *Crítério(s):*
- 3.1.6.2.1** Portaria Tribunal de Contas da União – SEGECEX nº 33/2010 – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias; Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, 2014 – Prática E2.3; Workshop – Indicadores de Desempenho com enfoque na avaliação da Gestão, Tribunal Superior Eleitoral, dias 2 e 3/9/2019.
- 3.1.6.3 *Causa(s):*
- 3.1.6.3.1** Alta rotatividade dos servidores da COPEG; capacitação insuficiente em indicadores, metas e planejamento; incipiente cultura organizacional para elaboração do planejamento estratégico.
- 3.1.6.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 3.1.6.4.1** Instituição de indicadores com falha na nomenclatura técnica utilizada para índice, taxa e coeficiente; interpretação equivocada das partes interessadas acerca da forma de medição dos indicadores; comprometimento da confiabilidade dos resultados obtidos com a medição do indicador.
- 3.1.6.5 *Evidência(s):*
- 3.1.6.5.1** Ficha detalhada do indicador estratégico constante na pasta pública da COPEG, acessada no dia 11/10/2019, no endereço: \\tre-ba\arquivos\COPEG\PUBLICA\INDICADORES ESTRATÉGICOS\Fichas dos Indicadores 2019; PAD nº 13.768/2019 (Doc. nº 191.571/2019); PAD nº 16.443/2019; Glossário Metas Nacionais do Poder Judiciário - 2019 Justiça Eleitoral - Versão 3, último acesso em 4/11/2019 <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2017/08/6ee07747fd5b3390cc480bd5eaba9b84.pdf>; Internet institucional endereço:<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ba-tabela-situacao-indicadores-estrategicos-1o-ao-3o-trim-2018>, acessado em 13/9/2019.
- 3.1.6.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 3.1.6.6.1** Em resposta à RDI nº 78/2019/SEAGO/COAUD o PLAS manifestou ciência quanto às proposições apensas à matriz de achados constantes do Doc. nº 248.505/2019, não havendo considerações a tecer quanto aos achados ora relatados (PAD nº 17.605/2019, Doc. nº 249.279/2019).
- 3.1.6.6.2** Em resposta à RDI nº 77/2019/SEAGO/COAUD a SGA registrou ciência acerca da matriz preliminar de achados relativa à Auditoria Integrada TSE/TRE no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos, informando que aguardará as orientações da COPEG para promover as análises mais aprofundadas de cada proposta e, se for o caso, adequações necessárias nos indicadores. De qualquer sorte, a matriz preliminar de achados foi encaminhada para ciência da COMANP, COMAP e COSAD, unidades gestoras dos indicados i15, i23 e i24.(PAD nº 17.595/2019, Doc. nº 249.823/2019).
- 3.1.6.6.3** Em resposta à RDI nº 82/2019/SEAGO/COAUD a SJU informou que não se opõe quanto à adequação da periodicidade da medição dos indicadores de responsabilidade



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

da Unidade, bem como adequação da melhor nomenclatura técnica pertinente. Esclareceu que o índice de julgamento de processos de cassação foi concebido na vigência da Meta 1 Específica da Justiça Eleitoral e, não obstante a atual Meta 4 tenha um escopo mais abrangente, ponderou a necessidade da manutenção de um indicador que mensure o desempenho do Tribunal neste aspecto. Ressaltou, a existência do PAD nº 15.055/2018, que versa sobre minuta de resolução administrativa com escopo de disciplinar o trâmite dos processos de cassação no âmbito da Justiça Eleitoral da Bahia, considerando o princípio da duração razoável do processo. (PAD nº 17.606/2019, Doc. nº 249.785/2019).

- 3.1.6.6.4** Em resposta à RDI nº 87/2019/SEAGO/COAUD a Comissão de Gerenciamento do Projeto Biometria na Bahia informou que a nomenclatura do i12.Índice de eleitores com cadastro biométrico deve ser alterada para Taxa, tendo em vista as informações da COAUD, no Doc. nº 247.919/2019, no que diz respeito as definições dos termos índice, taxa e coeficiente.
- 3.1.6.6.5** Em resposta à RDI nº 80/2019/SEAGO/COAUD, a Ouvidoria manifesta-se favoravelmente à alteração da nomenclatura dos indicadores i2.Índice de Confiança no TRE-BA e i11.Índice de satisfação dos clientes.
- 3.1.6.6.6** Em resposta à RDI nº 79/2019/SEAGO/COAUD, tendo em vista que tal alteração não causa impactos na fórmula de medição, a STI concorda com a alteração da nomenclatura do indicador i29. Índice de cumprimento das metas do PETI de índice para taxa, de modo a compatibilizar a forma de cálculo com a nomenclatura técnica estabelecida.
- 3.1.6.6.7** Em resposta à RDI nº 76/2019/SEAGO/COAUD, a SGP manifestou ciência das informações apresentadas, bem como da proposta de encaminhamento (PAD nº 17.600/2019, Doc. nº 255.732/2019).
- 3.1.6.6.8** Em resposta à RDI nº 83/2019/SEAGO/COAUD à SOF informou que procedeu o envio de mensagem eletrônica à COPEG, solicitando que o i30.Índice de Execução Financeira tenha sua nomenclatura alterada para i30. Taxa de Execução Financeira, e que seja acrescentada à sua fórmula de aferição a multiplicação por 100, com o intuito de adequar a nomenclatura do indicador, compatibilizando a sua forma de cálculo com a nomenclatura técnica estabelecida para taxa (PAD nº 17.608/2019, Doc. nº 255.799/2019).
- 3.1.6.6.9** Em resposta à RDI nº 73/2019/SEAGO/COAUD, a SPL informou que o achado em comento, procede quase em sua totalidade, e que, na próxima RAE, serão apresentadas propostas para adequação na nomenclatura dos seguintes indicadores: i1.Índice de alcance das metas institucionais, i2.Índice de confiança no TRE-BA, i5.Índice de agilidade no julgamento, i6.Índice de atendimento à demanda, i7.Índice de julgamento de processos antigos, i9PP.Prestação de contas de campanha de partidos políticos, i9NE.Prestação de contas de candidatos não eleitos, i11.Índice de satisfação dos clientes, i12.Índice de eleitores com cadastro biométrico, i14.Índice de satisfação do público interno com as informações institucionais disponibilizadas, i15.Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i18.Índice de implementação de qualidade de vida no trabalho, i19.Índice de satisfação e motivação do servidor, i21.Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional, i23.Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

(PLANCONT), i24.Índice de satisfação com a qualidade das contratações, i29.Índice de cumprimento das metas do PETI e i32.Índice de alcance das metas do PLS 2018-2021, i20.Índice de governança em Gestão de Pessoas, i30.Índice de Execução Financeira e i4.Taxa de congestionamento de processos judiciais. Observou que os únicos aspectos com os quais diverge (junto com as unidades gestoras dos indicadores) do quanto relatado no achado foram os seguintes: será proposta a alteração da nomenclatura do i15 para Número de adequação das instalações físicas, pelo menos até a conclusão dos estudos acerca da adequação da utilização da métrica absoluta, para fins de adequação ao quanto indicado no A5.1; i4 continuará sendo Taxa de congestionamento de processos judiciais, contudo, será proposta modificação em sua fórmula para incluir “x100”; da mesma forma, haverá proposição para que os i20 e o i30 passem a ser chamados, respectivamente, de Taxa de governança em Gestão de Pessoas e Taxa de Execução Financeira, procedendo-se aos necessários ajustes em suas fórmulas e que nesse sentido, caso acolhidas as proposições, o presente achado restará completamente elidido (PAD nº 17.591/2019, Doc. nº 256.737/2019).

3.1.6.6.10 Em resposta à RDI nº 86/2019/SEAGO/COAUD, a ASCOM informou estar ciente das medidas a serem desenvolvidas posteriormente pela unidade.

3.1.6.7 *Comentários dos gestores:*

3.1.6.7.1 Em resposta à RDI circular nº 6/2019/SEAGO/COAUD, a SGA informou que na RAE realizada em 5/12/2019, a COPEG levou à votação propostas de alteração da nomenclatura do indicador i23.Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações – PLANCONT, bem como a fonte de dados para mensuração do indicador, tendo ambas sido aprovadas.

3.1.6.7.2 Em resposta à RDI circular nº 6/2019/SEAGO/COAUD, a SOF informou que procedeu ao envio de mensagem eletrônica à COPEG, solicitando que o i30.Índice de Execução Financeira tenha sua nomenclatura alterada para i30.Taxa de Execução Financeira, e que seja acrescentada à sua fórmula de aferição a multiplicação por 100, com o intuito de adequar a nomenclatura do indicador, compatibilizando a sua forma de cálculo com a nomenclatura técnica estabelecida para taxa.

3.1.6.7.3 Em resposta à RDI circular nº 6/2019/SEAGO/COAUD a SPL informou que foi deliberada e aprovada, na Reunião de Análise da Estratégia realizada em 5/12/2019, a adequação da nomenclatura dos indicadores estratégicos i1.Índice de alcance das metas institucionais, i2.Índice de confiança no TRE-BA, i5.Índice de agilidade no julgamento, i6.Índice de atendimento à demanda, i7.Índice de julgamento de processos antigos, i9PP.Prestação de contas de campanha de partidos políticos, i9NE.Prestação de contas de candidatos não eleitos, i11.Índice de satisfação dos clientes, i12.Índice de eleitores com cadastro biométrico, i14.Índice de satisfação do público interno com as informações institucionais disponibilizadas, i15.Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i18.Índice de implementação de qualidade de vida no trabalho, i19.Índice de satisfação e motivação do servidor, i21.Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional, i23.Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações (PLANCONT), i24.Índice de satisfação com a qualidade das contratações, i29.Índice de cumprimento das metas do PETI, i30.Índice de Execução Financeira e i32.Índice de alcance das metas do



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

PLS 2018-2021 para compatibilizar à sua forma de cálculo com a nomenclatura técnica estabelecida para índice, taxa e coeficiente.

3.1.6.7.4 Informou, ainda, que apesar do indicador i9PP constar na proposta de encaminhamento a sua nomenclatura já havia sido retificada desde a RAE realizada em 20/8/2018, passando a se chamar “Taxa de Julgamento das prestações de contas de partidos políticos”, conforme se depreende da sua ficha, disponível na pasta pública da COPEG.

3.1.6.8 *Conclusão da equipe de auditoria:*

3.1.6.8.1 Tendo em vista que foi deliberada e aprovada, na Reunião de Análise da Estratégia realizada em 5/12/2019, a adequação da nomenclatura dos indicadores estratégicos i1.Índice de alcance das metas institucionais, i2.Índice de confiança no TRE-BA, i5.Índice de agilidade no julgamento, i6.Índice de atendimento à demanda, i7.Índice de julgamento de processos antigos, i9PP.Prestação de contas de campanha de partidos políticos, i9NE.Prestação de contas de candidatos não eleitos, i11.Índice de satisfação dos clientes, i12.Índice de eleitores com cadastro biométrico, i14.Índice de satisfação do público interno com as informações institucionais disponibilizadas, i15.Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i18.Índice de implementação de qualidade de vida no trabalho, i19.Índice de satisfação e motivação do servidor, i21.Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional, i23.Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações (PLANCONT), i24.Índice de satisfação com a qualidade das contratações, i29.Índice de cumprimento das metas do PETI, i30.Índice de Execução Financeira e i32.Índice de alcance das metas do PLS 2018-2021 para compatibilizar à sua forma de cálculo com a nomenclatura técnica estabelecida para índice, taxa e coeficiente, a equipe de auditoria conclui pela exclusão da proposta de encaminhamento.

3.1.7 A7) Deficiência na definição da fonte de dados para mensuração do indicador.

3.1.7.1 *Situação encontrada:*

3.1.7.1.1 A7.1) Indefinição da fonte de dados utilizada para mensuração do indicador:

3.1.7.1.2 Verificou-se que, nas fichas dos indicadores i8. Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo, i9CAMP. Prestações de contas de campanha de partidos políticos – 2º grau, i9NE. Prestações de contas dos candidatos não eleitos – 1º e 2º graus, i9PP. Taxa de julgamento das prestações de contas de partidos políticos, i11. Índice de satisfação dos clientes, i15: Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i17. Número de ações socioambientais, i18. Índice de implementação de qualidade de vida no trabalho, i19. Índice de satisfação e motivação do servidor, i21. Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional, i22. Número de ações de gestão de riscos, i23. Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações, i24. Índice de satisfação com a qualidade das contratações, i27. Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA e i31. Índice de promoção de ações dirigidas à educação eleitoral, o campo “onde medir” não especifica a origem da fonte de dados, tendo em vista que consta a indicação, apenas, da Unidade responsável pela medição do indicador ou da Unidade de onde são extraídos os dados.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.7.1.3** Após análise das fichas dos indicadores i4. Taxa de congestionamento de processos judiciais e i5. Índice de agilidade no julgamento, verificou-se que somente o sistema SADP foi apontado como fonte de dados para medição dos indicadores mencionados, apesar do PorTCre também ser utilizado no processo de medição, conforme relatado, por exemplo, na RAE de 11/6/2019. Considerando ainda que o PorTCre computa apenas processos físicos no cálculo do tempo médio de tramitação desde o ano de 2017, conforme informado no PAD nº 13.773/2019, Doc. nº 193.956/2019, resta pendente a informação de onde são obtidos os dados referentes aos processos eletrônicos do 2º grau.
- 3.1.7.1.4** Observando-se a ficha do indicador estratégico i7. Índice de julgamento de processos antigos, verifica-se que não há registro de utilização do PorTCre como fonte de dados para mensuração do indicador no 2º grau de jurisdição. As fontes de dados apontadas são apenas SADP (de forma genérica) e PorTCre, este último, conforme apontado na ficha, será utilizado especificamente no 1º grau. Considerando que o SADP registra a movimentação apenas de processos físicos, resta pendente a informação de onde são obtidos os dados referentes aos processos eletrônicos do 2º grau.
- 3.1.7.1.5** A7.2) Indicadores com a mesma base de cálculo:
- 3.1.7.1.6** Verificou-se em consulta à ficha dos indicadores i16. Número de pessoas atingidas por ações sociais e i17. Número de ações socioambientais que estes utilizam como base de dados as ações sociais realizadas pela EJE, SGP e PLAS.
- 3.1.7.1.7** Verificou-se em entrevista ao Núcleo de Plano de Logística Sustentável, em 25/10/19 (PAD nº 16.125/2019, Doc. nº 239.821/2019), relacionada ao indicador estratégico i17. Número de ações socioambientais, que algumas das ações usadas no cômputo do indicador, são também utilizadas pela SEREDE, e que não existe uma regulamentação para distinguir quais ações devem constar no cálculo realizado pelo PLAS e quais devem ser utilizadas pela SEREDE.
- 3.1.7.1.8** A7.3) Fonte de dados para apuração do indicador i27. Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA, de origem externa ao TRE/BA:
- 3.1.7.1.9** Verificou-se da análise da ficha do indicador i27. Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA que a fonte de dados para mensuração dos resultados passou a ser obtida, a partir de 2018, através do Questionário de Governança de TI do CNJ, IgovTicJud. Pelo princípio da independência, o indicador deve medir os resultados atribuíveis às ações que se quer monitorar, devendo ser evitados indicadores que possam ser influenciados por fatores externos.
- 3.1.7.2** *Critério(s):*
- 3.1.7.2.1** Portaria Tribunal de Contas da União – SEGECEX nº 33/2010 – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias; Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, 2014 – Prática E2.3; Workshop – Indicadores de Desempenho com enfoque na avaliação da Gestão, Tribunal Superior Eleitoral, dias 2 e 3/9/2019.
- 3.1.7.3** *Causa(s):*
- 3.1.7.3.1** Deficiência de especificação, na ficha do indicador, acerca dos parâmetros utilizados para o cálculo; capacitação insuficiente em indicadores, metas e planejamento; insuficiência nos controles internos instituídos; incipiente cultura organizacional para elaboração do planejamento estratégico; controle ineficiente para obtenção de dados



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

utilizados no cômputo dos indicadores; insuficiência de sistemas informatizados para extração de dados.

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

3.1.7.4.1 Falha na obtenção dos dados para cálculo do indicador; fornecimento de informações imprecisas; tomada de decisões equivocadas; retrabalho; impacto no atingimento do objetivo estratégico; comprometimento da análise dos atributos de confiabilidade, estabilidade e acessibilidade; impossibilidade de mensuração do indicador; obtenção de dados inconsistentes ou inválidos; utilização de recursos públicos de forma ineficiente.

3.1.7.5 *Evidência(s):*

3.1.7.5.1 Ficha detalhada do indicador estratégico constante na pasta pública da COPEG, acessada nos dias 11/10/2019 e 4/11/2019, no endereço: \\tre-ba\arquivos\COPEG\PUBLICA\INDICADORES ESTRATÉGICOS\Fichas dos Indicadores 2019/; Atas de Reunião de Análise da Estratégia, disponíveis em <http://www.tre-ba.jus.br/o-tre/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico>, na aba Resultados Alcançados pelo Órgão, último acesso em 4/11/2019 e 6/11/2019; entrevista à SGA, em 28/10/2019 PAD nº 16.173/2019; entrevista à SGP, em 6/11/2019, PAD nº 16.443/2019; PAD nº 16.125/2019 e PAD nº 16.086/2019, (PAD 16.443/2019, Doc. nº 240.949/2019); entrevista ao Núcleo de Plano de Logística Sustentável, em 25/10/19 (PAD nº 16.125/2019, Doc. nº 239.821/2019) e entrevista à EJE (PAD nº 16.086/2019, Doc. nº 239.885/2019), em 28/10/19.

3.1.7.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

3.1.7.6.1 Em resposta à RDI nº 75/2019/SEAGO/COAUD a EJE respondeu que algumas ações são utilizadas por mais de um setor para quantificar os indicadores, sobretudo, no que toca à Unidade, quando há eventos em parceria (PAD nº 17.596/2019, Doc. nº 248.735/2019).

3.1.7.6.2 Em resposta à RDI nº 78/2019/SEAGO/COAUD o PLAS manifestou ciência quanto às proposições apensas à matriz de achados constantes do Doc. nº 248.505/2019, não havendo considerações a tecer quanto aos achados ora relatados (PAD nº 17.605/2019, Doc. nº 249.279/2019).

3.1.7.6.3 Em resposta à RDI nº 77/2019/SEAGO/COAUD a SGA registrou ciência acerca da matriz preliminar de achados relativa à Auditoria Integrada TSE/TRE no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos, informando que aguardará as orientações da COPEG para promover as análises mais aprofundadas de cada proposta e, se for o caso, adequações necessárias nos indicadores. De qualquer sorte, a matriz preliminar de achados foi encaminhada para ciência da COMANP, COMAP e COSAD, unidades gestoras dos indicados i15, i23 e i24.(PAD nº 17.595/2019, Doc. nº 249.823/2019).

3.1.7.6.4 Em resposta à RDI nº 82/2019/SEAGO/COAUD a SJU informou que não se opõe quanto à adequação da periodicidade da medição dos indicadores de responsabilidade da Unidade, bem como adequação da melhor nomenclatura técnica pertinente. Esclareceu que o índice de julgamento de processos de cassação foi concebido na vigência da Meta 1 Específica da Justiça Eleitoral e, não obstante a atual Meta 4 tenha um escopo mais abrangente, ponderou a necessidade da manutenção de um indicador que mensure o desempenho do Tribunal neste aspecto. Ressaltou, a



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

existência do PAD nº 15.055/2018, que versa sobre minuta de resolução administrativa com escopo de disciplinar o trâmite dos processos de cassação no âmbito da Justiça Eleitoral da Bahia, considerando o princípio da duração razoável do processo. (PAD nº 17.606/2019, Doc. nº 249.785/2019).

- 3.1.7.6.5** Em resposta à RDI nº 80/2019/SEAGO/COAUD, a Ouvidoria manifesta-se favoravelmente à revisão da ficha detalhada do indicador i11. Índice de satisfação dos clientes, a fim de especificar a real fonte de obtenção de dados utilizada para mensuração do indicador.
- 3.1.7.6.6** Em resposta à RDI nº 76/2019/SEAGO/COAUD, a SGP manifestou ciência das informações apresentadas, bem como da proposta de encaminhamento (PAD nº 17.600/2019, Doc. nº 255.732/2019).
- 3.1.7.6.7** Em resposta à RDI nº 73/2019/SEAGO/COAUD, a SPL informou com relação ao A7.1 que serão apreciadas pelo Conselho de Governança, na próxima RAE, propostas de alteração do “onde medir” dos indicadores i8. Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo, i9CAMP. Prestações de contas de campanha de partidos políticos – 2º grau, i9NE. Prestações de contas dos candidatos não eleitos – 1º e 2º graus, i9PP. Taxa de julgamento das prestações de contas de partidos políticos, i11. Índice de satisfação dos clientes, i15: Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i17. Número de ações socioambientais, i18. Índice de implementação de qualidade de vida no trabalho, i19. Índice de satisfação e motivação do servidor, i21. Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional, i22. Número de ações de gestão de riscos, i23. Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações, i24. Índice de satisfação com a qualidade das contratações, i27. Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA, i4. Taxa de congestionamento de processos judiciais, i5. Índice de agilidade no julgamento e i7. Índice de julgamento de processos antigos. No que diz respeito aos indicadores relacionados à prestação jurisdicional, optou-se por consignar “SADP e PJE” como fonte de dados, tendo em vista que os sistemas PortCRE e Atena utilizam aqueles outros como base, o que também será submetido à apreciação do Conselho esta semana. Esclareceu que o i31. Índice de promoção de ações dirigidas à educação eleitoral foi extinto após deliberação do Conselho, na RAE realizada em jun/2019. No que tange ao A7.2, informou que não vislumbra de início, incongruência no fato de os indicadores possuírem a mesma base de cálculo (ações realizadas pela EJE, SGP e PLAS), conquanto os seus focos sejam distintos: um objetiva identificar a quantidade de pessoas atingidas por ações sociais, enquanto o outro, o total de ações socioambientais realizadas, não obstante, concorda, parcialmente, com a proposta de encaminhamento no sentido de, em conjunto com as áreas responsáveis, revisar os parâmetros de medição utilizados, sistematizando o processo de obtenção de dados para medição do indicador (sugere a exclusão do trecho “de modo a não contabilizar ações em duplicidade”). No que diz respeito ao A7.3 informou que apesar de a fonte de dados para mensuração do i27. Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA seja de origem externa e conquanto compreenda o princípio da independência, ponderamos, s.m.j., que para o TRE-BA é útil e interessante utilizar os parâmetros contidos no Questionário de Governança de TI do CNJ, IgovTic-Jud, como base para definição das ações a serem desenvolvidas pelo Órgão no tocante à Governança de



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

TIC e na meta a ser alçada (tendo em vista o conceito que almeja atingir: aprimorado, excelência, etc), bem como na utilização dos resultados do seu desempenho, no referido questionário, como modo de aferição do cumprimento da meta (PAD nº 17.591/2019, Doc. nº 256.737/2019).

3.1.7.6.8 Em resposta à RDI nº 84/2019/SEAGO/COAUD, o CGovTIC manifesta-se favorável a recomendação da auditoria no sentido de especificar a fonte de dados de onde são extraídas as informações relativas ao i27. Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA e neste sentido, sugere a alteração do campo “onde medir” de CGovTIC para Questionário de Gestão e Infraestrutura de TIC. Manifestou-se também favorável no sentido de se instituir mecanismo independente de medição do indicador, tendo em vista o princípio da independência e a influência de fatores externos. Sugeriu que, ouvida a COPEG, adote para medição deste índice o Questionário de Gestão e Infraestrutura de TIC, referente ao exercício anterior ao do monitoramento.

3.1.7.7 *Comentários do gestores:*

3.1.7.7.1 Em resposta à RDI circular nº 6/2019/SEAGO/COAUD, a SGA informou que na RAE realizada em 5/12/2019, a COPEG levou à votação propostas de alteração da nomenclatura do indicador i23. Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações – PLANCONT, bem como a fonte de dados para mensuração do indicador, tendo ambas sido aprovadas.

3.1.7.7.2 Em resposta à RDI circular nº 6/2019/SEAGO/COAUD a SPL informou que foi deliberada e aprovada, na Reunião de Análise da Estratégia realizada em 5/12/2019, a revisão da ficha dos indicadores estratégicos i4. Taxa de congestionamento de processos judiciais, i5. Índice de agilidade no julgamento, i7. Índice de julgamento de processos antigos, i8. Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo, i9CAMP. Prestações de contas de campanha de partidos políticos – 2º grau, i9NE. Prestações de contas dos candidatos não eleitos – 1º e 2º graus, i9PP. Taxa de julgamento das prestações de contas de partidos políticos, i11. Índice de satisfação dos clientes, i15: Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i17. Número de ações socioambientais, i18. Índice de implementação de qualidade de vida no trabalho, i19. Índice de satisfação e motivação do servidor, i21. Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional, i22. Número de ações de gestão de riscos, i23. Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações, i24. Índice de satisfação com a qualidade das contratações e i27. Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA de forma a especificar a real fonte de obtenção de dados utilizada para mensuração do indicador. Ratificou a necessidade de envolvimento e participação das unidades gestoras de indicadores estratégicos para elisão dos achados de auditoria suscitados e com o objetivo de deixar mais claro que a responsabilidade incumbe igualmente a todos os envolvidos no processo, propôs que seja efetuado ajuste redacional nas recomendações, de modo que sejam direcionadas às unidades responsáveis pelos indicadores estratégicos e à SPL, retirando-se o termo “em parceria”.

3.1.7.8 *Conclusão da equipe de auditoria:*

3.1.7.8.1 Com relação ao item A7.1, tendo em vista que foi deliberada, na Reunião de Análise da Estratégia realizada em 5/12/2019, a revisão da ficha dos indicadores estratégicos



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

i4. Taxa de congestionamento de processos judiciais, i5. Índice de agilidade no julgamento, i7. Índice de julgamento de processos antigos, i8. Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo, i9CAMP. Prestações de contas de campanha de partidos políticos – 2º grau, i9NE. Prestações de contas dos candidatos não eleitos – 1º e 2º graus, i9PP. Taxa de julgamento das prestações de contas de partidos políticos, i11. Índice de satisfação dos clientes, i15: Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i17. Número de ações socioambientais, i18. Índice de implementação de qualidade de vida no trabalho, i19. Índice de satisfação e motivação do servidor, i21. Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional, i22. Número de ações de gestão de riscos, i23. Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações, i24. Índice de satisfação com a qualidade das contratações e i27. Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA de forma a especificar a real fonte de obtenção de dados utilizada para mensuração do indicador, a equipe de auditoria conclui pela exclusão da proposta de encaminhamento.

3.1.7.8.2 Com relação ao item 7.2, a equipe de auditoria conclui pela subsistência da fragilidade evidenciada com mudança da proposta de encaminhamento, retirando-se a frase “de modo a não contabilizar ações em duplicidade”, conforme solicitado pela SPL em sua manifestação.

3.1.7.8.3 Com relação ao item A7.3, em atendimento a ponderação da SPL de que seria útil e interessante utilizar os parâmetros contidos no Questionário de Governança de TIC e de informação do CGovTIC de manifestar-se favorável no sentido de instituir mecanismo independente de medição, a equipe de auditoria conclui pela subsistência da fragilidade evidenciada com mudança de redação da proposta de encaminhamento.

3.1.7.8.4 Além disso, com o intuito de deixar mais claro que a responsabilidade de realização dos estudos compete igualmente à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores, conclui-se pela retirada do termo “em parceria” da proposta de encaminhamento.

3.1.7.9 *Proposta de encaminhamento:*

3.1.7.9.1 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores i16. Número de pessoas atingidas por ações sociais e i17. Número de ações socioambientais que, em 120 dias, revisem os parâmetros de medição utilizados, sistematizando o processo de obtenção de dados para medição do indicador. (referente ao item A7.2);

3.1.7.9.2 Recomendar à SPL e ao Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGovTIC), responsável pelo indicador i27. Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA, que, no prazo de 120 dias, elaborem estudos com a finalidade de avaliar a instituição de mecanismo independente de medição do indicador ou manutenção do Questionário de Governança de TI do CNJ como base das ações a serem desenvolvidas pelo Órgão, submetendo proposta, caso haja alteração, para deliberação do Conselho de Governança. (referente ao indicador A7.3)

3.1.8 A8) Indicador estratégico não representa a situação que se pretende medir.

3.1.8.1 *Situação encontrada:*



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.8.1.1** O indicador estratégico i1. Índice de alcance de metas institucionais tem como objetivo medir a capacidade do TRE-BA em cumprir as metas dos indicadores relacionados aos objetivos que fomentam a cidadania, sendo considerados os indicadores relacionados aos objetivos estratégicos “Aumentar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional”, “Contribuir para o combate à corrupção e à improbidade administrativa”, “Prestar atendimento de excelência ao público”, “Fortalecer a segurança do processo eleitoral”, “Fomentar ações de responsabilidade social e práticas ambientais sustentáveis”. O indicador possui como fórmula de cálculo o seguinte: Quantidade de Indicadores institucionais com Metas Atingidas dividido pelo Total de Indicadores Considerados, multiplicado por 100.
- 3.1.8.1.2** Assim, a nomenclatura do indicador e/ou a sua fórmula de cálculo não representam a situação que o indicador pretende medir, que seriam apenas as ações de cidadania. O nome e/ou a forma de cálculo do indicador fornecem a falsa ideia de que o indicador abarcaria a totalidade dos indicadores existentes no Planejamento Estratégico e não apenas aqueles objetivos estratégicos que fomentam a cidadania. O indicador não possui o atributo da objetividade, ou seja, deve ser inequívoco sobre o que está sendo medido e quais dados estão sendo usados em sua apuração, incluindo clareza sobre a definição do indicador, de forma a evitar disputa sobre seu significado.
- 3.1.8.1.3** O indicador i6. Índice de atendimento à demanda foi reavaliado na RAE de 4/7/2018, a fim de se adequar à Meta Nacional nº 1 do CNJ - Julgar mais processos que os distribuídos (Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente). O Glossário de Metas do CNJ - 2019 apresenta os seguintes esclarecimentos para medição: “Para efeitos desta meta, por julgamento deve ser entendida a primeira sentença/decisão contida nas variáveis “Sent” e “Dec”. Se houver mais de uma, contabilizar apenas a primeira. Para cumprir a meta, os tribunais não precisam julgar exclusivamente os processos distribuídos no ano de medição, ou seja, podem julgar inclusive os casos distribuídos em anos anteriores”.
- 3.1.8.1.4** A ficha do indicador mencionado descreve que a finalidade da medição é avaliar “A agilidade na tramitação dos processos judiciais”. Considerando que a meta estabelecida pelo CNJ busca avaliar apenas os processos em grau de conhecimento, com primeira sentença/decisão proferida, observa-se que há comprometimento do atributo de objetividade do indicador, tendo em vista que a descrição de sua finalidade não evidencia que apenas os processos em grau de conhecimento são considerados na medição.
- 3.1.8.1.5** Verificou-se, com relação ao i10. Número de ações de promoção de valores éticos, a ausência de definição da população amostral, pois consta apenas como métrica do indicador o número de ações de promoção de valores éticos, devendo-se avaliar também o quantitativo de servidores atingidos pelas ações, tendo em vista que o objetivo do indicador é “Disseminar a promoção de valores éticos para os servidores no TRE-BA”.
- 3.1.8.1.6** Com relação ao indicador i15. Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, verificou-se que a descrição do campo “o que mede” se refere a prédios próprios e locados. Com referência ao campo “onde medir”, considera-se apenas imóveis próprios na medição. Por fim, a meta vigente é realizar dez ações em



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

prédios próprios, contudo o nome do indicador não faz distinção entre imóveis próprios e locados.

- 3.1.8.1.7** Em consulta à ficha detalhada do indicador estratégico i24.Índice de satisfação com a qualidade das contratações, verificou-se que o cálculo do indicador é efetuado da seguinte forma: Total de Quesitos que receberam avaliações “Bom” e “Ótimo” dividido pelo Total de Quesitos Respondidos, multiplicado por cem.
- 3.1.8.1.8** As metas estabelecidas visam atingir o índice de satisfação do servidor com as contratações de limpeza (90%) e restaurante (80%) até 2021 e possui periodicidade de medição anual.
- 3.1.8.1.9** Vale ressaltar que o indicador está vinculado ao objetivo estratégico aperfeiçoar a qualidade do gasto público e possui como objetivo a satisfação do servidor com a qualidade dos serviços e aquisições contratados pelo Tribunal. Contudo, o indicador não leva em consideração as contratações realizadas com os serviços de segurança, técnicos de urnas, bens materiais utilizados pelo servidor no desenvolvimento de suas atividades, dentre outros, apenas os serviços de limpeza e restaurante.
- 3.1.8.1.10** Dessa forma, o indicador não possui o atributo da completude, ou seja, deve representar adequadamente a amplitude e a diversidade de características do fenômeno monitorado.
- 3.1.8.1.11** Em resposta ao PAD nº 13.770/2019 (Doc. nº 197.097/2019), a SGA informou, com relação ao indicador i23.Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações, que o cumprimento das datas previstas no cronograma do PLANCONT se mostra essencial para o bom andamento dos processos, e conclusão tempestiva das contratações, uma vez que o referido cronograma é elaborado com base nas datas de vigência dos contratos e atas de registro de preços válidas, e nas datas em que se espera esteja o bem/serviço contratado disponível, no caso das novas contratações. Salientou que o PLANCONT passa por duas revisões anuais (maio e agosto), haja vista a necessidade de adequação em decorrência de eventuais imprevistos, novas demandas surgidas ou desistências sinalizadas pelas unidades. O descumprimento do cronograma, bem como o número elevado de novas demandas incluídas no plano, tende a acarretar a sobrecarga das unidades que laboram com os processos de contratação, tanto em virtude da concentração de número elevado de demandas num mesmo período, ou ainda, da necessidade de priorizar processos não previstos inicialmente no planejamento, muitas vezes tidos como urgentes, os quais acabam preterindo os demais. O elevado número de alterações acaba por descaracterizar o plano inicial, o qual, em regra, vem tendo o número de processos quase que duplicado em relação ao originalmente previsto quando de sua aprovação. Informou, também, que mudanças na gestão do Tribunal, bem assim no planejamento de certas ações estratégicas, são fatores que interferem na alteração do plano de contratações.
- 3.1.8.1.12** Desta forma, considerando os fatores acima numerados, a SGA entende que o indicador em apreço, na forma em que foi concebido, não reflete as situações que pretende medir. Informou, ainda, que não vislumbra benefícios práticos advindos do indicador, especialmente considerando a forma que vem sendo medido.
- 3.1.8.1.13** Em consulta à ficha detalhada do indicador, verificou-se que o seu objetivo é medir a aderência ao planejamento e ao cronograma de contratações, possuindo como forma de cálculo a quantidade de contratações inseridas no PLANCONT e deflagradas no



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

trimestre, dividido pela quantidade total de contratações inseridas no PLANCONT (QTIP), multiplicado por cem.

- 3.1.8.1.14** Pelo atributo da validade, o indicador deve refletir o fenômeno que está sendo medido, o que não está ocorrendo em virtude da sua mensuração considerar o PLANCONT revisado e não o original. Pelo atributo da praticidade, o indicador deve ser realmente útil para o monitoramento e a tomada de decisões, o que não ocorre em função da forma adotada para sua medição.
- 3.1.8.2 *Critério(s):*
- 3.1.8.2.1** Portaria Tribunal de Contas da União – SEGECEX nº 33/2010 – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias; Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, 2014 – Prática E2.3; Workshop – Indicadores de Desempenho com enfoque na avaliação da Gestão, Tribunal Superior Eleitoral, dias 2 e 3/9/2019; Gestão e Governança Pública para Resultados – Editora Fórum, 2017.
- 3.1.8.3 *Causa(s):*
- 3.1.8.3.1** Alta rotatividade dos servidores da COPEG; capacitação insuficiente em indicadores, metas e planejamento; incipiente cultura organizacional para elaboração do planejamento estratégico.
- 3.1.8.4 *Efeito(s) (real e/ou potencial):*
- 3.1.8.4.1** Retrabalho; impacto no atingimento do objetivo estratégico; tomada de decisão equivocada; comprometimento da análise do atributo de confiabilidade; utilização de recursos públicos de forma ineficiente.
- 3.1.8.5 *Evidência(s):*
- 3.1.8.5.1** Ficha detalhada do indicador estratégico constante na pasta pública da COPEG, acessada no dia 11/10/2019, no endereço: \\treba\arquivos\COPEG\PUBLICA\INDICADORES ESTRATÉGICOS\Fichas dos Indicadores 2019/; PAD nº 13.770/2019 (Doc. nº 197.097/2019).
- 3.1.8.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 3.1.8.6.1** Em resposta à RDI nº 77/2019/SEAGO/COAUD a SGA registrou ciência acerca da matriz preliminar de achados relativa à Auditoria Integrada TSE/TRE no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos, informando que aguardará as orientações da COPEG para promover as análises mais aprofundadas de cada proposta e, se for o caso, adequações necessárias nos indicadores. De qualquer sorte, a matriz preliminar de achados foi encaminhada para ciência da COMANP, COMAP e COSAD, unidades gestoras dos indicados i15, i23 e i24.(PAD nº 17.595/2019, Doc. nº 249.823/2019).
- 3.1.8.6.2** Em resposta à RDI nº 82/2019/SEAGO/COAUD a SJU informou que não se opõe quanto à adequação da periodicidade da medição dos indicadores de responsabilidade da Unidade, bem como adequação da melhor nomenclatura técnica pertinente. Esclareceu que o índice de julgamento de processos de cassação foi concebido na vigência da Meta 1 Específica da Justiça Eleitoral e, não obstante a atual Meta 4 tenha um escopo mais abrangente, ponderou a necessidade da manutenção de um indicador que mensure o desempenho do Tribunal neste aspecto. Ressaltou, a existência do PAD nº 15.055/2018, que versa sobre minuta de resolução administrativa com escopo de disciplinar o trâmite dos processos de cassação no



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

âmbito da Justiça Eleitoral da Bahia, considerando o princípio da duração razoável do processo. (PAD nº 17.606/2019, Doc. nº 249.785/2019).

- 3.1.8.6.3** Em resposta à RDI nº 81/2019/SEAGO/COAUD, a Comissão Permanente de Ética manifestou ciência das informações apresentadas, bem como da proposta de encaminhamento, no sentido de realizar estudos, em parceria com a COPEG, no prazo de 90 dias, com a finalidade de reformular a sua nomenclatura e/ou fórmula de cálculo, a fim de adequá-los às situações que pretende medir. Quanto a este item, esclareceu que se vislumbram, de antemão, algumas dificuldades para mensuração de quantitativo de servidores atingidos por algumas ações de promoção de valores éticos, a exemplo dos informativos disseminados por e-mail, bem como da Cartilha de Ética que deverá ser disponibilizada em breve, entre outras ações.
- 3.1.8.6.4** Em resposta à RDI nº 73/2019/SEAGO/COAUD, a SPL informou que concorda com a manifestação no sentido de que a nomenclatura do indicador estratégico i1. Índice de alcance de metas institucionais não representa a situação que se pretende medir e considerando que a COPEG/SESTAT é a unidade gestora do referido indicador, será submetida à apreciação do Conselho de Governança, na próxima RAE, proposta de alteração do seu nome para “Taxa de atendimento às metas de cidadania”, com o propósito de solucionar a questão. Observou que de igual modo, na mesma ocasião, também será apresentada proposta de alteração do nome do indicador i6. Índice de atendimento à demanda para “Taxa de julgamento de processos de conhecimento”, bem como do “o que mede”: o quantitativo de processos de conhecimento com a 1ª sentença/decisão proferida e do “para que medir”: para monitorar a capacidade de atendimento à demanda processual da Justiça Eleitoral da Bahia. Acrescentou que com referência ao i10. Número de ações de promoção de valores éticos, não ficou claro qual a inconsistência encontrada (se o problema disse respeito ao nome do indicador, tendo em vista que o foco principal não seria o número de ações realizadas, mas o quantitativo de servidores atingidos; ou se com relação a necessidade de incluir a população amostral na métrica do indicador), fazendo-se necessário maiores esclarecimentos a esta Coordenadoria. Em relação ao i15. Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, considerando a proposta de adequação do “onde medir” indicada no item A7, que será submetida ao Conselho de Governança [“onde medir”: PAD (contratos das obras ou outros)], entende-se que o achado estará sanado. Com relação aos indicadores i24. Índice de satisfação com a qualidade das contratações e i23. Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações, concorda que, nos moldes como estão, não representam a situação que se pretende medir, carecendo de estudos mais aprofundados para suas adequações e que com relação ao primeiro, vale a pena ponderar, desde logo, a necessidade de rever sua utilidade/necessidade, tendo em vista a edição da Portaria da DG nº 103, de 1º de agosto de 2018, fruto do projeto estratégico p.3 Avaliação das contratações, que dispõe sobre os procedimentos de avaliação da qualidade dos serviços contratados no âmbito do TRE-BA (podendo ser aplicada nas hipóteses de interesse na avaliação da qualidade de bens contratados) e ainda, no que tange ao segundo, cumpre ressaltar que, há mais de um ano, é objeto de estudos, inclusive em decorrência de outras auditorias realizadas, sem que se tenha alcançado maiores conclusões. (PAD nº 17.591/2019, Doc. nº 256.737/2019).



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

3.1.8.7 *Comentários dos gestores:*

3.1.8.7.1 Em resposta à RDI circular nº 6/2019/SEAGO/COAUD a SPL informou que foi deliberada e aprovada, na Reunião de Análise da Estratégia realizada em 5/12/2019, a adequação dos indicadores estratégicos i1. Índice de alcance de metas institucionais e i6. Índice de atendimento à demanda – 2º grau às situações a que se pretende medir. Ratificou a necessidade de envolvimento e participação das unidades gestoras de indicadores estratégicos para elisão dos achados de auditoria suscitados e com o objetivo de deixar mais claro que a responsabilidade incumbe igualmente a todos os envolvidos no processo, propôs que seja efetuado ajuste redacional nas recomendações, de modo que sejam direcionadas às unidades responsáveis pelos indicadores estratégicos e à SPL, retirando-se o termo “em parceria”.

3.1.8.8 *Conclusão da equipe de auditoria:*

3.1.8.8.1 Tendo em vista manifestação da SPL, a equipe de auditoria conclui pela subsistência da fragilidade evidenciada excluindo o indicador i10. Número de ações de promoção de valores éticos da proposta de encaminhamento.

3.1.8.8.2 Tendo em vista que foi deliberada e aprovada, na Reunião de Análise da Estratégia realizada em 5/12/2019, a adequação dos indicadores estratégicos i1. Índice de alcance de metas institucionais e i6. Índice de atendimento à demanda – 2º grau às situações a que se pretende medir, a equipe de auditoria conclui pela exclusão dos referidos indicadores da proposta de encaminhamento.

3.1.8.8.3 Além disso, com o intuito de deixar mais claro que a responsabilidade de realização dos estudos compete igualmente à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores, conclui-se pela retirada do termo “em parceria” da proposta de encaminhamento.

3.1.8.9 *Propostas de encaminhamento:*

3.1.8.9.1 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores i15. Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade e i24. Índice de satisfação com a qualidade das contratações que, em 120 dias, realizem estudos a fim de reformular a sua nomenclatura e/ou fórmula de cálculo, a fim de adequá-los às situações que pretendem medir; (referente ao item A8)

3.1.8.9.2 Recomendar à SPL e à unidade responsável pelo indicador i23. Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações que, em 120 dias, realizem estudos para alterar a finalidade e a forma de cálculo do indicador, de forma adequá-lo a necessidade da unidade responsável pela sua medição. (referente ao item A8).

3.1.9 A9) Deficiência no monitoramento dos indicadores estratégicos.

3.1.9.1 *Situação encontrada:*

3.1.9.1.1 A9.1) Insuficiência de registro da base histórica dos indicadores:

3.1.9.1.2 Verificou-se que as unidades entrevistadas (SGP, SGA, SCR, Núcleo de PLAS e a EJE) no período de 24/10 a 6/11/2019, a fim de instrumentalizar avaliações atinentes a aspectos relacionados aos indicadores estratégicos, quando perguntadas acerca do processo de criação dos indicadores sob sua responsabilidade (formulação do objetivo, metodologia, construção da meta), relataram não ter conhecimento suficiente sobre o assunto.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.9.1.3** Verificou-se em entrevista à COPEG (PAD nº 16.010/2019, Doc. nº 239.774/2019), em 24/10/19, relacionada ao indicador estratégico i1, que não foi relatada a metodologia utilizada para alteração na forma de medir e na meta dos indicadores.
- 3.1.9.1.4** Verificou-se em entrevista ao Núcleo de Plano de Logística Sustentável (PAD nº 16.125/2019, Doc. nº 239.821/2019), em 25/10/19, para instrumentalizar avaliações atinentes a aspectos relacionados ao indicador estratégico i17, que a unidade conhece a forma como o indicador é mensurado e a meta a ser cumprida por ano, entretanto, não se manifestou acerca do conhecimento da metodologia utilizada quando da formulação do indicador.
- 3.1.9.1.5** Verificou-se em entrevista à SGA (PAD nº 16.173/2019, Doc. nº 239.559/2019), acerca do indicador i24. Índice de Satisfação com a Qualidade das Contratações, em 28/10/19, que, por não existir um parâmetro à época da criação do indicador, foi utilizado o bom senso no processo de elaboração do indicador.
- 3.1.9.1.6** Em consulta ao PAD nº 16.517/2019, Doc. nº 235.301/2019, foi informado pela Unidade Gestora do indicador i20. Índice de governança em Gestão de Pessoas, que conforme ficha, o indicador é medido pelo “Número de itens do Questionário adotados integralmente ou parcialmente (NIQA), dividido pelo Número Total de Itens do Questionário (NTIQ), multiplicado por cem”. Verificou-se, ainda, que conforme Relato Integrado de Gestão do TRE-BA 2018, houve a mensuração do referido indicador nos anos de 2016, 2017 e 2018. Ressalte-se que foi informado, ainda, por meio do PAD supramencionado, que com relação aos relatórios das pesquisas solicitados, a metodologia utilizada pela COEDE à época, para tratamento dos resultados foi que, após a apresentação do resultado pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) aos servidores no início do mês de dezembro de 2017, os gestores de cada unidade ficariam responsáveis pelo desenvolvimento de um plano de ação com ênfase nas prioridades e com bases em dados quantitativos e qualitativos. Informou, também, que foi apresentado, à época, o modelo de plano de ação constante do Doc. nº 235.299/2019. Por fim, registrou que, não foram localizados os relatórios de avaliação dos resultados da pesquisa.
- 3.1.9.1.7** A9.2) Registro de informação desatualizada na ficha do indicador:
- 3.1.9.1.8** Em consulta a ficha detalhada do indicador i21. Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional, verificou-se que consta como meta para 2020 o alinhamento ao Planejamento Estratégico Institucional da Secretaria de Gestão de Serviços – SGS. Com advento da Resolução Administrativa TRE-BA nº 13/2019, a SGS deixou de existir, tendo suas atividades e unidades sido incorporadas à nova Secretaria de Gestão Administrativa e de Serviços. Ressalte-se que a antiga SGA teve seu desdobramento da estratégia finalizado em 2018.
- 3.1.9.1.9** Após análise das fichas dos indicadores i6. Índice de atendimento à demanda e i7. Índice de julgamento de processos antigos, verificou-se que o registro referente à observação número 4, “O glossário das metas nacionais do Poder Judiciário/CNJ/2019 ainda não foi disponibilizado, estando a meta sujeita a alterações”, registrada no campo “como medir”, encontra-se desatualizado, tendo em vista a emissão do documento pelo CNJ desde 29/3/2019.
- 3.1.9.1.10** Verificou-se na ficha do indicador i8. Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo, que o hiperlink utilizado no campo “como medir”



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

(<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/justica-eleitoral>), para acesso ao Glossário das Metas Nacionais do Poder Judiciário, encontra-se desatualizado.

- 3.1.9.1.11** Verificou-se em análise à ficha detalhada do indicador i25.Aderência da execução ao planejamento orçamentário, que o campo “Onde medir” consta o Sistema SIAFI Gerencial como fonte para extração de dados, entretanto este Sistema já está desativado, tendo o mesmo sido substituído pelo Tesouro Gerencial para consultas a partir do ano de 2015.
- 3.1.9.1.12** Verificou-se na Ficha detalhada do indicador estratégico i28.Número de normas de segurança da informação instituídas, no campo meta (meta V4), que houve revisão na qual ocorreu alteração da meta do indicador de implantação de 9 NSI para 16 NSI até 2021, sendo uma NSI em ano eleitoral e duas em ano não eleitoral. Entretanto, ao realizar o somatório das metas estabelecidas até o ano de 2021 permanece o total de 9 normas a serem instituídas.
- 3.1.9.1.13** Em consulta a ficha detalhada do indicador i17.Número de ações socioambientais, verificou-se que consta a Secretaria de Gestão Administrativa e de Serviços como um dos responsáveis pela medição do indicador, inclusive com metas definidas de 2 ações em anos eleitorais e 4 ações em anos não eleitorais. Em resposta ao PAD nº 13.770/2019 (Doc. nº 197.265/2019), a SGA informou que este indicador não é por ela mensurado e acompanhado.
- 3.1.9.1.14** Pelo atributo da objetividade, os indicadores devem ser inequívocos sobre o que está sendo medido e quais dados estão sendo usados em sua apuração.
- 3.1.9.1.15** A9.3)Ausência de mensuração do indicador:
- 3.1.9.1.16** Em consulta à ficha detalhada do indicador estratégico i18.Índice de implementação de qualidade de vida no trabalho, observou-se que não houve mensuração nos exercícios de 2016, 2017, 2018 e 2019 tendo em vista a ausência de formalização do PQVT (Programa de Qualidade de Vida no Trabalho), PAD nº 15.213/2017. Considerando que o indicador tem como fórmula de cálculo: “Total de Ações do PQVT Realizadas (TAR), dividido pelo Total de Ações Previstas (TAP), multiplicado por cem a ausência do referido programa inviabiliza o monitoramento e avaliação dos resultados relacionados ao objetivo estratégico “Proporcionar um ambiente de trabalho saudável e seguro”.
- 3.1.9.1.17** 9.4) Deficiência de ferramenta de monitoramento da Estratégia (Sistema PortCre):
- 3.1.9.1.18** Conforme ata da RAE de 11/6/2019, não havia, até aquela data, sistema disponível para extração dos dados do indicador i8.Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo. Os resultados parciais deveriam ser informados ao CNJ até o final de junho. Na ata da RAE de 20/8/19 foi informado que o PorTCre não conseguia extrair os dados necessários, porém depois foi adaptado e feita a extração, embora não seja clara a informação de quando esta adaptação foi feita, inviabilizando o acompanhamento do desempenho avaliado pelos referidos indicadores até a adaptação.
- 3.1.9.1.19** Na ata da RAE de 11/6/2019, a SPL aponta que os dados dos indicadores de 1º grau, i4.Taxa de Congestionamento de Processos Judiciais e i5.Índice de agilidade no julgamento, referentes ao 1º trimestre de 2019, podem não estar condizentes com a realidade, em razão de problemas com o PorTCre, bem como em razão da reestruturação do Tribunal, com conseqüente alteração das equipes das unidades.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.9.1.20** De acordo com a ata da RAE de 11/6/19, a SJU solicitou recálculo dos indicadores, face ao erro apresentado pelo PorTCre na contabilidade das Prestações de Contas, impactando na mensuração dos indicadores. As prestações de contas de campanha foram contabilizadas como acervo de 2018 e não como casos novos de 2019.
- 3.1.9.2 *Critério(s):*
- 3.1.9.2.1** Portaria Tribunal de Contas da União – SEGECEX nº 33/2010 – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias; Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, 2014 – Prática E2.3; Workshop – Indicadores de Desempenho com enfoque na avaliação da Gestão, Tribunal Superior Eleitoral, dias 2 e 3/9/2019; Gestão e Governança Pública para Resultados – Editora Fórum, 2017, Claudio Sarian Altounian e outros; Resolução Administrativa TRE-BA, nº 13/2019.
- 3.1.9.3 *Causa(s):*
- 3.1.9.3.1** Capacitação insuficiente em indicadores, metas e planejamento; inadequação da métrica utilizada para o cálculo do indicador; insuficiência nos controles internos instituídos; incipiente cultura organizacional para elaboração do planejamento estratégico; alta rotatividade dos servidores da COPEG; recente alteração da estrutura organizacional advinda com a Resolução Administrativa TRE-BA nº 13/2019; parametrização inadequada de sistemas informatizados para controle e extração de dados; incipiente cultura organizacional para elaboração do planejamento estratégico.
- 3.1.9.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 3.1.9.4.1** Falha na obtenção dos dados para cálculo do indicador; obtenção de dados inconsistentes ou inválidos; utilização de fonte de dados não confiáveis; retrabalho; impacto no atingimento do objetivo estratégico; tomada de decisão equivocada; comprometimento da análise do atributo de confiabilidade; utilização de recursos públicos de forma ineficiente.
- 3.1.9.5 *Evidência(s):*
- 3.1.9.5.1** Ficha detalhada dos indicadores estratégicos, constantes na pasta pública da COPEG, acessada no dia 18/10/2019, no endereço: \\tre-ba\arquivos\COPEG\PUBLICA\INDICADORES ESTRATÉGICOS\Fichas dos Indicadores 2019/; Glossário Metas Nacionais do Poder Judiciário - 2019 Justiça Eleitoral - Versão 3, disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2017/08/6ee07747fd5b3390cc480bd5eaba9b84.pdf>, acessado em 18/10/2019; página da Secretaria do Tesouro Nacional, com informação sobre implantação do Sistema Tesouro Gerencial; ata da RAE realizada em 22 de agosto de 2018; PAD nº 15.213/2017; Atas de Reunião de Análise da Estratégia, disponíveis em <http://www.tre-ba.jus.br/o-tre/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico>, na aba Resultados Alcançados pelo Órgão, acessadas em 4/11/2019; (PAD nº 16.010/2019, Doc. nº 239.774/2019); PAD nº 16.018/2019– Entrevista SCR; PAD nº 13.765/2019 (Doc. nº 196.271/2019); PAD nº 4.897/2019 (Docs. nºs 76.889/2019, 76.894/2019, 144.417/2019, 213.867/2019 e 213.868/2019); Entrevista ao Núcleo de Plano de Logística Sustentável (PAD nº 16.125/2019, Doc. nº 239.821/2019); PAD nº 16.010/2019; PAD nº 16.125/2019.
- 3.1.9.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.9.6.1** Em resposta à RDI nº 75/2019/SEAGO/COAUD a EJE respondeu em relação ao A9.2, que concorda, porém verificou que a Unidade não é a responsável pela atualização dos dados ou compilação das informações sobre os indicadores (PAD nº 17.596/2019, Doc. nº 248.735/2019).
- 3.1.9.6.2** Em resposta à RDI nº 78/2019/SEAGO/COAUD o PLAS manifestou ciência quanto às proposições apenas à matriz de achados constantes do Doc. nº 248.505/2019, não havendo considerações a tecer quanto aos achados ora relatados (PAD nº 17.605/2019, Doc. nº 249.279/2019).
- 3.1.9.6.3** Em resposta à RDI nº 77/2019/SEAGO/COAUD a SGA registrou ciência acerca da matriz preliminar de achados relativa à Auditoria Integrada TSE/TRE no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos, informando que aguardará as orientações da COPEG para promover as análises mais aprofundadas de cada proposta e, se for o caso, adequações necessárias nos indicadores. De qualquer sorte, a matriz preliminar de achados foi encaminhada para ciência da COMANP, COMAP e COSAD, unidades gestoras dos indicados i15, i23 e i24. (PAD nº 17.595/2019, Doc. nº 249.823/2019). Ressalta, com relação ao item 9.2, que o desdobramento da estratégia desta SGA ainda não foi validado.
- 3.1.9.6.4** Em resposta à RDI nº 82/2019/SEAGO/COAUD a SJU informou que não se opõe quanto à adequação da periodicidade da medição dos indicadores de responsabilidade da Unidade, bem como adequação da melhor nomenclatura técnica pertinente. Esclareceu que o índice de julgamento de processos de cassação foi concebido na vigência da Meta 1 Específica da Justiça Eleitoral e, não obstante a atual Meta 4 tenha um escopo mais abrangente, ponderou a necessidade da manutenção de um indicador que mensure o desempenho do Tribunal neste aspecto. Ressaltou, a existência do PAD nº 15.055/2018, que versa sobre minuta de resolução administrativa com escopo de disciplinar o trâmite dos processos de cassação no âmbito da Justiça Eleitoral da Bahia, considerando o princípio da duração razoável do processo. (PAD nº 17.606/2019, Doc. nº 249.785/2019).
- 3.1.9.6.5** Em resposta à RDI nº 79/2019/SEAGO/COAUD, especificamente com relação ao item A9.4, a STI manifestou-se informando que tanto a atualização do PortCRE quanto a implantação do Atena foram finalizadas. A avaliação se os sistemas estão suprimindo as necessidades de informações relacionadas aos indicadores, índices e taxas apontados, inclusive com o objetivo de apontar a necessidade de desenvolvimento de rotinas acessórias por parte da STI do TRE-BA, é de responsabilidade das áreas de negócio que utilizam os sistemas e os avaliam, indicando falhas ou pendências eventualmente identificadas. A STI é a unidade técnica responsável apenas pela implantação dos sistemas, não tendo competência para esse tipo de avaliação. O desenvolvimento e suporte aos sistemas PortTCre e Atena é feito, respectivamente, pelo TRE-RO e por grupo composto pelos TREs RO, CE e RS (PAD nº 17.607/2019, Doc. nº 255.269/2019).
- 3.1.9.6.6** Em resposta à RDI nº 76/2019/SEAGO/COAUD, a SGP manifestou ciência das informações apresentadas. Esclareceu que na Matriz de Achados restou consignado, no item A9.1, uma informação equivocada relativamente ao indicador i20. Índice de governança em gestão de pessoas. Com efeito, a informação da COEDE, constante do Doc. nº 235.301/2019, relativamente à metodologia para tratamento dos dados da



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

pesquisa de clima realizada em 2017, refere-se aos indicadores i14 e i19, para os quais foi informado que, após a apresentação do resultado pela SGP, “os gestores de cada unidade ficariam responsáveis pelo desenvolvimento de um plano de ação com ênfase nas prioridades e com bases em dados quantitativos e qualitativos”. Ratificou a informação prestada no referido Doc. nº 235.301/2019, no sentido de que não foram localizadas pesquisas associadas ao indicador i20. Índice de governança em gestão de pessoas. O referido indicador é medido pelo “Número de Itens do Questionário Adotados Integralmente ou Parcialmente (NIQA), dividido pelo Número Total de Itens do Questionário (NTIQ)”. Esclareceu que o questionário ali referido é um questionário próprio do TRE-BA baseado no Levantamento de Governança realizado pelo TCU. Informou, por fim, que a COEDE já solicitou alteração na forma de medição do indicador, o que deverá ser levado à apreciação do Conselho de Governança na próxima Reunião de Análise Estratégica (PAD nº 17.600/2019, Doc. nº 255.732/2019).

- 3.1.9.6.7** Em resposta à RDI nº 74/2019/SEAGO/COAUD, a SCR concorda com a recomendação de elaborar estudo conjunto com a COPEG para saneamento dos achados de auditoria A9 e A10. Informa que há limitações de ordem técnica que extrapolam a competência da Unidade, especialmente relacionadas à extração/medição informatizada de dados do 1º grau, dificultando conclusões mais assertivas em alguns indicadores. Menciona também que a Corregedoria Regional Eleitoral elaborou e cumpriu o Plano de Ação para Cumprimento das Metas CNJ (1º grau), PAD nº 2.185/2019, sobre o qual não se pode negar uma estreita relação com os indicadores sob o seu encargo e, ainda, os seus expressivos resultados. Por fim, entende que o aludido Plano de Ação, em suas diversas facetas (Informação, Monitoramento, Análise, Correções, Equipes de Apoio, Estudo e Cooperação) teve notória efetividade, conquanto as plataformas de extração de dados, em consideráveis oportunidades, não hajam permitido sua exata dimensão em relação aos indicadores constantes do planejamento do estratégico do Tribunal. (PAD nº 17.592/2019, Doc. nº 255.625/2019).
- 3.1.9.6.8** Em resposta à RDI nº 85/2019/SEAGO/COAUD a CSI manifestou ciência quanto aos achados de auditoria e recomendações associadas (PAD nº 17.610/2019, Docs. nºs 252.214/2019 e 255.143/2019).
- 3.1.9.6.9** Em resposta à RDI nº 83/2019/SEAGO/COAUD a SOF informou que procedeu ao envio de mensagem eletrônica à COPEG, para viabilizar a alteração da ficha detalhada do indicador i25. Aderência da execução ao planejamento orçamentário, em relação ao campo “Onde medir”, atualizando-se o nome do sistema utilizado como fonte para extração de dados, retirando-se o nome do sistema utilizado como fonte para extração de dados, qual seja, SIAFI Gerencial (sistema desativado) e colocando o nome do sistema que o substituiu: Tesouro Gerencial (PAD nº 17.608/2019, Doc. nº 255.799/2019).
- 3.1.9.6.10** Em resposta à RDI nº 73/2019/SEAGO/COAUD, a SPL informou com relação ao A9.1 que em relação à insuficiência de registro da base histórica de indicadores, a criação dos mesmos ocorreu, em 2015, no 2º Fórum de Planejamento, Estratégia e Gestão do TRE-BA, que contou com a participação de diversos gestores e servidores do Tribunal, em trabalho conduzido pela COPEG e por empresa de consultoria



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

contratada e que a documentação correlata encontra-se disponível nos arquivos desta Coordenadoria. No que tange ao registro da base histórica das alterações promovidas nos indicadores, observou que além das apresentações e atas das RAEs, disponíveis no link <http://www.tre-ba.jus.br/o-tre/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico>, contendo as propostas e deliberações efetuadas nas reuniões, consta, na parte final das fichas dos indicadores, parte relacionada a “controle de versões”, onde são indicadas todas as deliberações sobre os indicadores e modificações efetuadas nas fichas (disponíveis em W:\PUBLICA\INDICADORES ESTRATÉGICOS\Fichas dos Indicadores 2019). Acrescentou, com relação à proposta de encaminhamento apresentada, que a Coordenadoria tem adotado a seguinte sistemática e controles para registro da base histórica dos indicadores: após a realização de RAE, onde as propostas são apresentadas (constam de pauta e apresentação em ppt), a SEPLANE elabora ata e relatório e consolida as alterações promovidas nos indicadores e projetos em planilhas específicas, promovendo a alteração das fichas dos indicadores e comunicando à SEGOVE e SESTAT, respectivamente (vide Doc. n.º 25.675/2019). Esclareceu que com base nas informações prestadas pela SEPLANE, a SESTAT promove a atualização das planilhas que serão anexadas ao GEPLANES (e, se for o caso de alteração de meta, promoverá os ajustes também no referido sistema) e que toda essa documentação é disponibilizada na pasta pública da COPEG. No que diz respeito ao A9.2 no que toca ao indicador i21. Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional, informou que já havia previsão da COPEG/SEPLANE, gestora do indicador, propor a alteração da ficha para adequar a informação referente às unidades que serão desdobradas nos próximos anos – o que será deliberado na próxima RAE e especificamente com relação à SGA, em que pese ter sido realizado desdobramento da estratégia na referida Secretaria em 2018, o painel de contribuição não chegou a ser homologado pela Presidência, em virtude da reestruturação ocorrida. Acrescentou que, considerando que a Secretaria foi fundida com a SGS, bem como as boas práticas relacionadas ao desdobramento/alinhamento da estratégica, entende por melhor, propor que sejam realizados novos trabalhos atinentes ao desdobramento da SGA, no primeiro semestre de 2020, aproveitando-se parte dos resultados alcançados em 2018. Observou que as fichas dos indicadores i6. Índice de atendimento à demanda, i7. Índice de julgamento de processos antigos e i8. Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo, já foram atualizadas pela SESTAT, nos termos indicados na Matriz Preliminar de Achados e que como se tratava de erro material, posto que o Conselho de Governança já havia deliberado à respeito, no sentido de que deveriam ser seguidos os parâmetros constantes do Glossário de Metas do CNJ, resta pendente apenas a atualização das informações nas fichas, desnecessária nova apreciação pela predita instância de governança. Acrescentou que será encaminhada para deliberação, na próxima reunião de análise da estratégia, a correção da fonte para extração de dados do indicador i25. Aderência da execução ao planejamento orçamentário, no sentido de alterar o “Onde medir” para Tesouro Gerencial. Observou que não conseguiu sanar, ainda, a incongruência relacionada ao indicador estratégico i28. Número de normas de segurança da informação instituídas, pois, realmente, há divergência na base histórica consultada, contudo, aprofundará a pesquisa e tal providência será adotada, em breve, nos termos da proposta e



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

encaminhamento suscitada. Informou entender necessário aprofundar os estudos com relação ao indicador i17. Número de ações socioambientais, considerando a quantidade e qualidade dos achados relacionados a ele encontrados, especialmente com relação à forma de medição e metas indicadas, atribuídas a vários responsáveis. No que tange ao A9.3, com relação ao i18. Índice de implementação de qualidade de vida no trabalho, observou que o mesmo não vinha sendo medido em virtude da pendência de formalização do PQVT (Programa de Qualidade de Vida no Trabalho) e considerando que o referido programa foi recentemente instituído, através da Instrução Normativa n.º 05, de 29 de novembro de 2019 (PAD nº 15.213/2017), poderá ser mensurada a partir de 2020. Acrescentou que a Coordenadoria, juntamente com a SGP, realizaram estudos com vista à proposição de definição de meta – 60% (2020) e 85% (2021), o que será submetido à apreciação do Conselho de Governança na próxima RAE. Com relação ao A9.4 informou que o Sistema PortCRE não se trata exatamente de uma ferramenta de monitoramento da estratégia, ele possibilita a extração de dados estatísticos relacionados a processos judiciais, em especial atinentes a informações que, por força de lei, devem ser transmitidas ao CNJ (produtividade mensal de magistrados e serventias, parâmetros para aferição do cumprimento das metas nacionais, tempo de tramitação de processos, dentre outros), bem como a tabulação de arquivos em formato XML (também enviado ao CNJ, com informações referentes a tramitação processual) e que o sistema, desenvolvido por servidor do TRE-RO, foi recentemente atualizado (com o propósito de contemplar os novos parâmetros definidos pelo CNJ) e disponibilizado pela STI do nosso Tribunal. Esclareceu que a atualização aconteceu em meados de novembro e a confiabilidade e adequação dos dados ainda estão sendo apuradas pela SJU e SCR, unidades que atuam na área de negócio e igualmente, foi, no último mês, disponibilizado o Sistema Atena, que possibilitará a extração de relatórios estatísticos referentes ao PJE. Observou que esse sistema, pendente também de homologação pelas áreas de negócio, utilizará a base de dados do PortCRE para alguns aspectos e também poderá ser aproveitado para o envio de informações e arquivos ao CNJ. Esclareceu que apesar das inconsistências contidas no PortCRE antigo, não julgamos que as informações relacionadas aos indicadores correspondentes à prestação jurisdicional estejam significativamente comprometidas, posto que, no 2º Grau os dados são confrontados com planilhas de controle elaboradas pela SJU, e, no 1º Grau, com informações colhidas diretamente do banco de dados, SADP ou planilhas de controle e que dessa forma, em que pese a informação da ata da RAE de 11/6/2019, de que não havia, até aquela data, sistema disponível para extração dos dados do indicador i8 - Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo, os resultados foram tempestivamente coletados, por meio de consulta realizada diretamente ao banco de dados, através de script elaborado pela SCR em parceria com a SEBDA. Informou que a dificuldade maior inicial se deu mais em virtude da considerável modificação na equipe da Corregedoria, que compreensivamente, necessitou de um tempo para melhor compreensão da matéria e que os mesmos argumentos servem para justificar os achados relacionados aos indicadores de 1º grau, i4. Taxa de Congestionamento de Processos Judiciais e i5. Índice de agilidade no julgamento, referentes ao 1º trimestre de 2019. Esclareceu que em atenção à informação



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

consignada na ata da RAE de 11/6/19, de que a SJU havia solicitado recálculo dos indicadores, após avaliação, a referida Secretaria constatou que estavam de acordo com o que tinha informado com relação ao trimestre e que, portanto, não havia equívocos. Por fim, explicou ser importante asseverar a procedência do achado com relação à deficiência de ferramenta de monitoramento da Estratégia (não por causa do PortCRE, mas porque não há, efetivamente, ferramenta para tanto) e que a Coordenadoria, por meio da SPL, solicitou o desenvolvimento/implementação de ferramenta de BI, para possibilitar o monitoramento da execução da estratégia (PAD n.º 10219/2019; Doc. n.º 148.009/2019). Por fim, esclareceu que entende que tal ferramenta se mostra imprescindível e urgente para o acompanhamento do desempenho do Tribunal, em especial, em relação à sua Estratégia, possibilitado a correta e tempestiva disponibilização de dados e tomada de decisões, sugerindo recomendação no sentido de priorizar o desenvolvimento/implementação da ferramenta (PAD n.º 17.591/2019, Doc. n.º 256.737/2019).

3.1.9.7 *Comentários dos gestores:*

3.1.9.7.1 Em resposta à RDI circular n.º 6/2019/SEAGO/COAUD, a SOF informou que procedeu ao envio de mensagem eletrônica à COPEG para viabilizar a alteração da ficha detalhada do indicador i25. Aderência da execução ao planejamento orçamentário, em relação ao campo “Onde medir”, atualizando-se o nome do sistema utilizado como fonte de extração de dados, retirando-se o nome SIAFI gerencial (sistema desativado) e colocando o nome do sistema que o substituiu: Tesouro Gerencial.

3.1.9.7.2 Em resposta à RDI circular n.º 6/2019/SEAGO/COAUD, a SPL informou que já foram efetuados os devidos ajustes, pela SESTAT, nas fichas dos indicadores i6, i7, e i8, conforme documentação acostada na pasta pública da unidade. Entendeu que com exceção dos indicadores i17 e i28, os demais achados foram elididos após deliberação da RAE realizada em 5/12/2019. Salientou que foi deliberada e aprovada, na Reunião de Análise da Estratégia ocorrida em 5/12/2019, a atualização das informações na ficha dos indicadores estratégicos i8. Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo, i21. Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional e i25. Aderência da execução ao planejamento orçamentário. Solicitou que seja ampliado o prazo da recomendação para 120 dias, de modo a compatibilizá-los com os demais. Com relação ao item A9.4, sugeriu alteração na redação de modo que conste “recomendar à SPL, STI, SCR e SJU que, no prazo de 120 dias...” para que não cause a falsa impressão de que a atribuição principal é da SPL, haja vista que não é a área de negócio associada aos referidos indicadores, assim como não tem conhecimento técnico acerca de desenvolvimento/implementação de ferramenta. Ratificou a necessidade de envolvimento e participação das unidades gestoras de indicadores estratégicos para elisão dos achados de auditoria suscitados e com o objetivo de deixar mais claro que a responsabilidade incumbe igualmente a todos os envolvidos no processo, propôs que seja efetuado ajuste redacional nas recomendações, de modo que sejam direcionadas às unidades responsáveis pelos indicadores estratégicos e à SPL, retirando-se o termo “em parceria”.

3.1.9.8 *Conclusão da equipe de auditoria:*



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.9.8.1** Tendo em vista as informações apresentadas pela SPL, com relação ao item A9.1, relatando os diversos controles implementados para registro da base histórica, a equipe de auditoria conclui pelo saneamento da fragilidade anteriormente evidenciada.
- 3.1.9.8.2** Com relação ao item A9.2, tendo em vista a manifestação da SPL acerca da atualização da ficha dos indicadores i6.Índice de atendimento à demanda e i7.Índice de julgamento de processos antigos, conclui-se pela exclusão dos referidos indicadores da proposta de encaminhamento. Considerando que foi deliberada e aprovada, na Reunião de Análise da Estratégia realizada em 5/12/2019, a atualização das informações na ficha dos indicadores estratégicos i8. Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo, i21.Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional e i25. Aderência da execução ao planejamento orçamentário, a equipe de auditoria conclui pela exclusão dos referidos indicadores da proposta de encaminhamento. Conclui-se, ainda, pela mudança de prazo de 60 para 120 dias da proposta de encaminhamento conforme solicitado pela SPL.
- 3.1.9.8.3** Com relação ao item A9.3, tendo em vista a recente formalização do PQVT (Programa de Qualidade de Vida no Trabalho), Instrução Normativa nº 5/2019 (PAD nº 15.213/2017), conclui-se alteração da redação da proposta de encaminhamento.
- 3.1.9.8.4** Com relação ao item A9.4, em que pese as informações prestadas pelas unidades, conclui-se pela subsistência da fragilidade evidenciada até que se elaborem estudos com a finalidade de aperfeiçoar sistema para extração e controle de dados para acompanhamento dos indicadores evidenciados. Conclui-se, ainda, pela retirada do termo “juntamente” da proposta de encaminhamento, haja vista que a responsabilidade incumbe igualmente a todas as unidades envolvidas.
- 3.1.9.8.5** Além disso, com o intuito de deixar mais claro que a responsabilidade de realização dos estudos compete igualmente à SPL e as unidades responsáveis pela medição dos indicadores, conclui-se pela retirada do termo “em parceria” da proposta de encaminhamento.
- 3.1.9.9 *Proposta de encaminhamento:*
- 3.1.9.9.1** Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores i17.Número de ações socioambientais e i28.Número de normas de segurança da informação instituídas que, em 120 dias, proceda à atualização das informações das fichas dos indicadores estratégicos anteriormente descritos (referente ao item A9.2);
- 3.1.9.9.2** Recomendar à SGP que realize, em 2020, a medição do indicador i18.Índice de implementação de qualidade de vida no trabalho, tendo em vista a formalização do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (Instrução Normativa nº 5/2019, PAD nº 15.213/2017). (referente ao item A9.3);
- 3.1.9.9.3** Recomendar à SPL, STI, SCR e SJU que, no prazo de 120 dias, elaborem estudos com a finalidade de desenvolvimento/implementação de ferramenta apta a extração de dados no tocante ao acompanhamento dos indicadores i4.Taxa de Congestionamento de Processos Judiciais, i5.Índice de agilidade no julgamento e i8.Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo. (referente ao item A9.4)
- 3.1.10 A10) Ausência de plano de ação para o atingimento de metas
- 3.1.10.1 *Situação encontrada:*



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.10.1.1** Verificou-se em resposta às Requisições de Documentos e informações - RDIs que os seguintes indicadores não possuem plano de ação associado ao alcance das metas estabelecidas: i1.Índice de alcance das metas institucionais (PAD nº 13.775/2019, Doc. nº 196.388/2019); i2.Índice de confiança no TRE-BA (PAD nº 13.768/2019, Doc. nº 191.571/2019); i4.Taxa de congestionamento de processos judiciais 1º grau (PAD nº 13.765/2019, Doc. nº 196.271/2019); i5. Índice de agilidade no julgamento 1º grau (PAD nº 13.765/2019, Doc. nº 196.271/2019); i6.Índice de atendimento à demanda 1º grau (PAD nº 13.765/2019, Doc. nº 196.271/2019); i7.Índice de julgamento de processos antigos 1º grau (PAD nº 13.765/2019, Doc. nº 196.271/2019); i8. Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo 1º grau (PAD nº 13.765/2019, Doc. nº 196.271/2019); i11. Índice de satisfação dos clientes (PAD nº 13.768/2019, Doc. nº 191.571/2019); i19. Índice de satisfação e motivação do servidor (PAD nº 13.759/2019, Doc. nº 192.542/2019); e i23.Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações (PLANCONT) (PAD nº 13.770/2019, Doc. nº 197.097/2019).
- 3.1.10.1.2** Verificou-se em entrevista ao Núcleo de Plano de Logística Sustentável (PAD nº 16.125/2019, Doc. nº 239.821/2019), que não existe um plano operacional para o alcance das metas do PLAS ficando a cargo dos grupos executivos que foram designados por Portaria, pelo Presidente do TRE-BA no primeiro momento, mas que não funcionaram no formato estabelecido, pois eram grupos muito grandes que não alcançavam todas as unidades. Foi feito, então, um novo formato, aprovado em outubro deste ano, de forma a colocar sempre como coordenador quem for chefe de seção ou o próprio Coordenador.
- 3.1.10.1.3** Em entrevista à SGA, em 28/10/2019 (PAD nº 16.173/2019, Doc. nº 239.559/2019), para instrumentalizar avaliações atinentes a aspectos relacionados ao indicador estratégico i24. Índice de Satisfação com a Qualidade das Contratações foi relatado que, não existe plano de ação/projeto associado ao alcance das metas estabelecidas para o indicador.
- 3.1.10.2 *Critério(s):*
- 3.1.10.2.1** Portaria Tribunal de Contas da União – SEGECEX nº 33/2010 – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias; Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, 2014 – Prática E2.3; Workshop – Indicadores de Desempenho com enfoque na avaliação da Gestão, Tribunal Superior Eleitoral, dias 2 e 3/9/2019; Gestão e Governança Pública para Resultados – Editora Fórum, 2017, Claudio Sarian Altounian e outros.
- 3.1.10.3 *Causa(s):*
- 3.1.10.3.1** Capacitação insuficiente em indicadores, metas e planejamento; incipiente cultura organizacional para elaboração do planejamento estratégico.
- 3.1.10.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 3.1.10.4.1** Não atingimento das metas e conseqüentemente, do objetivo estratégico ao qual o indicador está associado; retrabalho; tomada de decisão equivocada; utilização de recursos públicos de forma ineficiente.
- 3.1.10.5 *Evidência(s):*
- 3.1.10.5.1** Entrevista ao Núcleo de Plano de Logística Sustentável, em 25/10/19 (PAD nº 16.125/2019); entrevista à SGA, em 28/10/2019 PAD nº 16.173/2019); PAD nº



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

13.759/2019 (Doc. nº 192.542/2019); PAD nº 13.775/2019 (Doc. nº 196.388/2019); PAD nº 13.768/2019 (Doc. nº 191.571/2019); PAD nº 13.765/2019 (Doc. nº 196.271/2019); PAD nº 13.761/2019 (Doc. nº 196.912/2019).

3.1.10.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

- 3.1.10.6.1** Em resposta à RDI nº 75/2019/SEAGO/COAUD a EJE respondeu que não concorda, uma vez que tem Plano de Ação para o atingimento das metas, conforme documento anexado (PAD nº 17.596/2019, Docs. nº 248.735/2019 e 248.738/2019).
- 3.1.10.6.2** Em resposta à RDI nº 78/2019/SEAGO/COAUD o PLAS manifestou ciência quanto às proposições apensas à matriz de achados constantes do Doc. nº 248.505/2019, não havendo considerações a tecer quanto aos achados ora relatados (PAD nº 17.605/2019, Doc. nº 249.279/2019).
- 3.1.10.6.3** Em resposta à RDI nº 77/2019/SEAGO/COAUD a SGA registrou ciência acerca da matriz preliminar de achados relativa à Auditoria Integrada TSE/TRE no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos, informando que aguardará as orientações da COPEG para promover as análises mais aprofundadas de cada proposta e, se for o caso, adequações necessárias nos indicadores. De qualquer sorte, a matriz preliminar de achados foi encaminhada para ciência da COMANP, COMAP e COSAD, unidades gestoras dos indicados i15, i23 e i24. (PAD nº 17.595/2019, Doc. nº 249.823/2019). Solicita que o prazo para cumprimento do achado nº 10 somente se inicie após a revisão dos indicadores em decorrência dos demais achados, de forma a evitar retrabalho (acaso acatada essa sugestão, por evidente, o prazo para cumprimento poderia ser reduzido).
- 3.1.10.6.4** Em resposta à RDI nº 82/2019/SEAGO/COAUD a SJU informou que não se opõe quanto à adequação da periodicidade da medição dos indicadores de responsabilidade da Unidade, bem como adequação da melhor nomenclatura técnica pertinente. Esclareceu que o índice de julgamento de processos de cassação foi concebido na vigência da Meta 1 Específica da Justiça Eleitoral e, não obstante a atual Meta 4 tenha um escopo mais abrangente, ponderou a necessidade da manutenção de um indicador que mensure o desempenho do Tribunal neste aspecto. Ressaltou, a existência do PAD nº 15.055/2018, que versa sobre minuta de resolução administrativa com escopo de disciplinar o trâmite dos processos de cassação no âmbito da Justiça Eleitoral da Bahia, considerando o princípio da duração razoável do processo. (PAD nº 17.606/2019, Doc. nº 249.785/2019).
- 3.1.10.6.5** Em resposta à RDI nº 80/2019/SEAGO/COAUD, a Ouvidoria manifesta-se no sentido de que entende que a criação de uma avaliação do resultado e criação de um processo para elaboração de plano de ação, deva ser competência da unidade de gestão e que a partir do momento da criação de um processo de trabalho que inclua a avaliação do resultado da pesquisa e criação de plano de ação estes indicadores serão efetivamente usados para a tomada de decisão, especialmente no que concerne ao atendimento ao eleitor e suporte à elaboração do plano de comunicação.
- 3.1.10.6.6** Em resposta à RDI nº 76/2019/SEAGO/COAUD, a SGP manifestou ciência das informações apresentadas, bem como da proposta de encaminhamento (PAD nº 17.600/2019, Doc. nº 255.732/2019).
- 3.1.10.6.7** Em resposta à RDI nº 74/2019/SEAGO/COAUD, a SCR concorda com a recomendação de elaborar estudo conjunto com a COPEG para saneamento dos



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

achados de auditoria A9 e A10. Informa que há limitações de ordem técnica que extrapolam a competência da Unidade, especialmente relacionadas à extração/medição informatizada de dados do 1º grau, dificultando conclusões mais assertivas em alguns indicadores. Menciona também que a Corregedoria Regional Eleitoral elaborou e cumpriu o Plano de Ação para Cumprimento das Metas CNJ (1º grau), PAD n.º 2.185/2019, sobre o qual não se pode negar uma estreita relação com os indicadores sob o seu encargo e, ainda, os seus expressivos resultados. Por fim, entende que o aludido Plano de Ação, em suas diversas facetas (Informação, Monitoramento, Análise, Correções, Equipes de Apoio, Estudo e Cooperação) teve notória efetividade, conquanto as plataformas de extração de dados, em consideráveis oportunidades, não hajam permitido sua exata dimensão em relação aos indicadores constantes do planejamento do estratégico do Tribunal. (PAD n.º 17.592/2019, Doc. n.º 255.625/2019).

3.1.10.6.8 Em resposta à RDI n.º 73/2019/SEAGO/COAUD, a SPL informou que com a devida vênia, discorda, em parte, posto que, ou já existem planos de ação para o atingimento da meta, ou entende desnecessário, a saber: i1. Índice de alcance das metas institucionais – como se trata de indicador complexo, formado com base no resultado de outros tantos, corrobora com o entendimento da SESTAT de que não se mostra razoável elaborar plano de ação específico para atingimento de sua meta, inclusive porque há planos de ação e projetos estratégicos para o alavancamento dos resultados dos indicados que lhe compõem; i4. Taxa de congestionamento de processos judiciais 1º grau, i5. Índice de agilidade no julgamento 1º grau, i6. Índice de atendimento à demanda 1º grau, i7. Índice de julgamento de processos antigos 1º grau e i8. Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo 1º grau. Com relação aos indicadores atinentes à prestação jurisdicional no 1º grau, esclareceu que, além dos diversos projetos implementados pela SCR com o propósito de melhorar o desempenho organizacional nas matérias que lhe são afetas (a exemplo do p27 Justiça em Dia – PAD n.º 10.180/2018; projeto de implantação e uniformização e atualização de práticas cartorárias – PAD n.º 10.863/2019), há plano de ação específico para alcance das metas nacionais (PAD n.º 2185/2019; Doc. n.º 213.260/2019). Com relação ao i23. Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações (PLANCONT) – observou que considerando que o PLANCONT já é uma espécie de cronograma, que a sistemática para seu monitoramento e revisão é disciplinada em normativo – Resolução Administrativa TRE-BA n.º 03, de 15 de janeiro de 2018, bem como que o referido plano é monitorado por meio de PAD específico (ex: PAD n.º 15.452/2018), ponderou pela desnecessidade de plano de ação específico para cumprimento da meta. Acrescentou que com relação ao i11. Índice de satisfação dos clientes, i2. Índice de confiança no TRE-BA, i19. Índice de satisfação e motivação do servidor, i32. Índice de alcance das metas do PLS 2018-2020 e i24. Índice de Satisfação com a Qualidade das Contratações, será necessário, em conjunto com as unidades responsáveis, aprofundar estudos com vistas à elaboração de plano de ação para atingimento das metas (PAD n.º 17.591/2019, Doc. n.º 256.737/2019).

3.1.10.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

3.1.10.7.1 Tendo em vista a informação da SPL e da SCR, a equipe de auditoria conclui pela retirada dos seguintes indicadores da proposta de encaminhamento: i1. Índice de alcance das metas institucionais, i4. Taxa de congestionamento de processos judiciais



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

1º grau, i5. Índice de agilidade no julgamento 1º grau, i6. Índice de atendimento à demanda 1º grau, i7. Índice de julgamento de processos antigos 1º grau e i8. Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo 1º grau e i23. Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações (PLANCONT).

3.1.10.8 *Proposta de encaminhamento:*

3.1.10.8.1 Recomendar às unidades gestoras dos indicadores estratégicos i2. Índice de confiança no TRE-BA; i11. Índice de satisfação dos clientes; i17. Número de ações socioambientais; i19. Índice de satisfação e motivação do servidor; e i24. Índice de satisfação com a qualidade das contratações que, em 120 dias, elaborem plano de ação visando ao atingimento das metas dos indicadores. (referente ao item A10).

3.1.11 A11) Ausência de previsão orçamentária para realização de plano de ação/projeto associado ao indicador estratégico i28. Número de normas de segurança da informação instituídas.

3.1.11.1 *Situação encontrada:*

3.1.11.1.1 Com relação ao indicador i28. Número de normas de segurança da informação instituídas, verificou-se que em resposta ao PAD nº 13.766/2019 (Doc. nº 200.524/2019), a CSI informou que existe plano de ação/projeto associado ao indicador para alcance da meta, qual seja, Plano de Ação em Segurança da Informação (PAD nº 6.731/2019). Informou ainda que, conforme PAD nº 19.957/2019, referente à contratação de Consultoria externa em Segurança da Informação, verificou-se a necessidade de recursos estimados em R\$ 1.325.851,00, escalonados de 2019 até 2021, com previsão da realização da Classificação de Informações, Sistemas e Equipamentos (R\$ 231.048,72) e Elaboração da primeira fase do Plano de Gestão de Riscos de SI (R\$ 57.762,18). Através de análises, obtiveram-se evidências, PAD nº 3.956/2019 e Doc. nº 185.466/2019, comprovando que dentro do grupo “Demais Iniciativas” que se vincula à Gestão de Risco, liberado no Demonstrativo Analítico da Proposta Orçamentária de 2020, apenas a 1ª prioridade (Residência em Tecnologia da Informação) receberá orçamento no exercício de 2020 no que se refere à Secretaria de Tecnologia da Informação (STI). A 2ª e 3ª prioridades, Programa de Qualidade de Risco e Gestão de Risco em Segurança da Informação, respectivamente, não receberão recursos orçamentários no próximo exercício.

3.1.11.2 *Critério(s):*

3.1.11.2.1 Portaria Tribunal de Contas da União – SEGECEX nº 33/2010 – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias; Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, 2014 – Prática E2.3; Workshop – Indicadores de Desempenho com enfoque na avaliação da Gestão, Tribunal Superior Eleitoral, dias 2 e 3/9/2019; Gestão e Governança Pública para Resultados – Editora Fórum, 2017, Cláudio Sarian Altounian e outros.

3.1.11.3 *Causa(s):*

3.1.11.3.1 Incipiente cultura organizacional para elaboração do planejamento estratégico, restrição orçamentária.

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



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.11.4.1** Impossibilidade de desenvolvimento e implantação do Projeto, bem como comprometimento do alcance do respectivo Objetivo Estratégico.
- 3.1.11.5 *Evidência(s):*
- 3.1.11.5.1** PAD nº 13.766/2019 (Doc. nº 200.524/2019); PAD nº 19.957/2019; PAD nº 6.731/2019 e PAD nº 3.956/2019 (Doc. nº 185.466/2019).
- 3.1.11.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 3.1.11.6.1** Em resposta à RDI nº 85/2019/SEAGO/COAUD a CSI manifestou ciência quanto aos achados de auditoria e recomendações associadas. Informou ainda que quanto à impossibilidade de contratação da consultoria em Segurança da Informação pleiteada para os exercícios 2020-2022, a princípio, será mantido o plano de ação proposto pela Unidade, com adequação futura do mesmo (no prazo de 180 dias e contemplando alternativas para a consecução dos objetivos elencados) – PAD nº 17.610/2019, Docs. nº 252.214/2019 e 255.143/2019.
- 3.1.11.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*
- 3.1.11.7.1** Tendo em vista a CSI não ter trazido informações acerca da viabilidade do plano de ação atual e/ou os recursos orçamentários para sua execução, a equipe de auditoria conclui pela subsistência da fragilidade evidenciada.
- 3.1.11.8 *Proposta de encaminhamento:*
- 3.1.11.8.1** Recomendar a CSI que, em 180 dias, avalie a pertinência de manutenção de Plano de Ação em Segurança da Informação, inexecutável por falta de orçamento, submetendo à deliberação da Presidência alternativas à consultoria externa para implantação do referido plano (referente ao item A11).
- 3.1.12 A12) Resultados do período constantes na ficha do indicador divergentes e/ou não lançados no sistema GEPLANES
- 3.1.12.1 *Situação encontrada:*
- 3.1.12.1.1** A12.1) Resultados do período não lançados no sistema GEPLANES:
- 3.1.12.1.2** Após análise do PAD nº 16.527/2019, verificou-se que, de acordo com o Doc. nº 232.842/2016, houve ausência de registro no ano de 2016, no sistema GEPLANES, dos resultados do 4º trimestre referentes aos indicadores i3. Número de Entrevistas Agendadas com Fontes do TRE-BA, i4. Taxa de Congestionamento - 2º Grau, i6. Índice de Atendimento à Demanda - 1º Grau, i7. Índice de Julgamento de Processos Antigos - 1º Grau, i11. Índice de Satisfação dos Clientes e i23. Índice de Adequação ao Plano Anual de Contratações (PLANCONT). Ocorreu também ausência de registro dos resultados dos 3º e 4º trimestres dos indicadores i4. Taxa de Congestionamento - 2º Grau, i6. Índice de Atendimento à Demanda - 1º Grau, i7. Índice de Julgamento de Processos Antigos - 1º Grau e i12. Índice de Eleitores com Cadastro Biométrico. Com relação aos resultados dos 1º, 3º e 4º trimestres, não foram registrados os resultados do indicador i5. Índice de Agilidade no Julgamento - 2º Grau. Houve ainda ausência de registro dos resultados, em todos os trimestres, dos indicadores i5. Índice de Agilidade no Julgamento - 1º Grau, i10. Número de ações de Promoção de Valores Éticos e i20. Índice de Governança em Gestão de Pessoas.
- 3.1.12.1.3** De acordo com o Doc. nº 232.843/2017, do mesmo PAD, no ano de 2017 observou-se ausência, no sistema GEPLANES, de registro dos resultados, em todos os trimestres, referente ao indicador i10. Número de Ações de Promoção de Valores Éticos.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

Observa-se ainda ausência de registro dos resultados dos 1º e 3º trimestres para indicador i20. Índice de Governança em Gestão de Pessoas e ausência de registro dos resultados do 4º trimestre do indicador 23. Índice de Adequação Ao Plano Anual de Contratações (PLANCONT).

- 3.1.12.1.4** Já da análise do Doc. nº 232.844/2018, foram observadas ausências de registro, para o ano de 2018, dos resultados do 1º trimestre para o indicador, i17. Número de Ações Socioambientais (Comissão Ambiental), i17. Número de Ações Socioambientais (SGP,COASA). Há ainda ausência dos resultados de todos os trimestres referentes ao indicador i17. Número de Ações Socioambientais - (COPEG-Seção de Atenção ao Cliente). Ocorreu também ausência de registro dos resultados dos 1º e 3º trimestres do indicador i20. Índice de Governança em Gestão de Pessoas. Ausências de registro foram observadas também nos resultados do 4º trimestre do indicador i23. Índice de Adequação Ao Plano Anual de Contratações (PLANCONT) e nos resultados dos 1º e 2º trimestre do indicador i31. Índice de Promoção das Ações Dirigidas a Educação Eleitoral.
- 3.1.12.1.5** Finalmente, com relação ao ano de 2019, aponta-se, de acordo com o Doc. nº 232.845/2019, ausência de registro dos resultados dos 1º trimestre do indicador i20. Índice de Governança em Gestão de Pessoas. Registra-se também a ausência de dados dos resultados dos 3º trimestre do indicador i10. Número de Ações de Promoção de Valores Éticos, ausência de registro do resultado do 2º trimestre do indicador i11. Índice de Satisfação dos Clientes.
- 3.1.12.1.6** A12.2) Resultados do período constantes na ficha do indicador divergentes do sistema GEPLANES:
- 3.1.12.1.7** Comparando-se os dados constantes do campo “Resultado do Ciclo”, registrados na ficha do indicador, com os relatórios do sistema GEPLANES, apresentados no PAD nº 16.527/2019, foram encontradas divergências com relação aos dados registrados para o indicador i3. Número de entrevistas com fontes do TRE-BA. No ano de 2016, somados, os valores lançados no 1º, 2º e 3º trimestre totalizam 340 entrevistas realizadas. Em 2017, somados, os valores lançados no 1º, 2º e 3º e 4º trimestres totalizam 150. Em 2018, se somados, os valores lançados no 1º, 2º e 3º e 4º trimestres totalizam 655. Entretanto, consultando a ficha do mencionado indicador, verificou-se que os resultados registrados no referido documento foram respectivamente 225 entrevistas no ano de 2016, 52 entrevistas no ano de 2017 e 288 entrevistas no ano de 2018.
- 3.1.12.1.8** Com relação ao indicador estratégico i11. Índice de satisfação dos clientes, verificou-se que a média dos valores lançados no sistema GEPLANES, no ano de 2016 $(64,4+69,09+83,20+0)/4= 54,17$, difere do valor lançado na ficha do indicador, que é de 69,19. Em 2017 $(78+81+75+83,10)/4=79,27$ se aproxima do valor lançado na ficha 79,89. Em 2018 $(81,27+94,9+94,69+85,94)/4= 89,2$, não corresponde ao registrado na ficha, que é de 86,84.
- 3.1.12.1.9** Observou-se também que, referente ao ano de 2017, o indicador i14. Índice de satisfação do público interno com as informações institucionais disponibilizadas teve o valor de 88% registrado no sistema GEPLANES como resultado final do exercício, confrontando com o valor registrado na ficha do indicador, que foi de 93%.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.12.1.10** Já o valor relativo ao indicador i16. Número de pessoas atingidas por ações sociais, lançado em 2018, totalizando 7.271 pessoas, não confere com o valor de 7.523 anotado na ficha do indicador. Há também divergência referente ao ano de 2017, em que o valor registrado no sistema GEPLANES foi de 6.348 e na ficha do indicador foi de 6.346.
- 3.1.12.1.11** Também se evidenciaram as seguintes divergências nos lançamentos dos indicadores abaixo relacionados:
- 3.1.12.1.12** i17. Número de ações socioambientais, em 2017, foram lançados 113, constam 115. Em 2018, o total dos lançamentos corresponde a 121, se considerado só o quarto trimestre, sendo que a comissão ambiental lançou oito.
- 3.1.12.1.13** i18. Índice de implementação de qualidade de vida no trabalho, em 2016 e 2017 as informações na ficha do indicador estão “suspensas”. No ano de 2018, na ficha do indicador consta que o resultado não foi mensurado, já no GEPLANES foi lançada uma meta de 45% e um percentual de 0% de realização.
- 3.1.12.1.14** i19. Índice de satisfação e motivação do servidor, em 2016 e 2018 as informações na ficha do indicador estão de acordo com o GEPLANES, porém em 2017 na ficha consta que foi atingido 47,86% de satisfação do servidor, mas no GEPLANES não tem nenhuma informação referente a este dado.
- 3.1.12.1.15** i20. Índice de governança em gestão de pessoas, em 2016 na ficha do indicador consta um resultado de 44,80% referente a 96 itens do questionário Perfil GovPessoas do TCU, mas no GEPLANES tem 0% de realização. No ano de 2017 tem um percentual de 65,63% e no sistema 53,13%, ou seja, informações divergentes no ano de 2016 e 2017. Já em 2018, as informações da ficha do indicador estão de acordo com o GEPLANES.
- 3.1.12.1.16** i21. Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional, em 2016 na ficha do indicador menciona-se um percentual de 100% no resultado do ciclo, porém no GEPLANES tem 0% de realização da meta estabelecida. Já no ano de 2017 e 2018 as informações da ficha o indicador e do sistema estão idênticas, resultados de 66,67% e 100%, respectivamente, de acordo com os anos citados anteriormente.
- 3.1.12.1.17** i22. Número de ações em gestão de riscos, em 2017 a ficha menciona um resultado de quatro ações, porém no sistema tem cinco ações realizadas. Já em 2018, a ficha tem um resultado de dezoito, no entanto, no GEPLANES tem mais realizações, dezoito são apenas realizações do quarto trimestre no exercício.
- 3.1.12.1.18** i23. Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações (PLANCONT), no que se refere à ficha do indicador, em 2016 houve resultado de 50,45% da meta, em 2017 foi 52,35% e em 2018 foi 52,22%. Todos os percentuais dos resultados que estão na ficha do indicador estão divergentes do realizado que consta no GEPLANES.
- 3.1.12.1.19** i24. Índice de satisfação com a qualidade das contratações, em 2016 não há informações na ficha do indicador, porém no GEPLANES há meta e 0% de realização da mesma. No ano de 2017 não tem informação do resultado na ficha, mas no GEPLANES consta um percentual de 100% de realização da meta. Já em 2018, os resultados da ficha do indicador estão de acordo com as informações do sistema.
- 3.1.12.1.20** i25. Aderência da execução ao planejamento orçamentário, em 2016 o percentual da ficha de indicador está diferente do que consta no GEPLANES, já em 2017 e 2018 os resultados da ficha estão de acordo com o quarto trimestre do GEPLANES.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.12.1.21**i27. Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA, em 2016 consta na ficha do indicador que o resultado do mesmo não foi mensurado, mas no GEPLANES tem meta, porém 0% de realização. No ano de 2017, tem um resultado de 0,46 na ficha e no sistema esta informação está com 0,00 realizado. Já em 2018, o resultado está acima da meta e a informação da ficha está de acordo com o GEPLANES.
- 3.1.12.1.22**i28. Número de normas de segurança da informação instituídas, em 2016 e 2017 as informações estão divergentes porque consta a realização de normas na ficha do indicador, mas no GEPLANES demonstra 0,00 referente à meta realizada. Já em 2018, a informação de resultado na ficha está de acordo com as mencionadas no sistema.
- 3.1.12.1.23**i29. Índice de cumprimento das metas do PETI, em 2016 e 2017 na ficha do indicador existem metas para ser alcançadas, porém os resultados não foram mensurados e no GEPLANES têm as metas, mas 0,00 realizado. Já em 2018, a informação na ficha do indicador está de acordo com o GEPLANES.
- 3.1.12.2 *Critério(s):*
- 3.1.12.2.1** Portaria Tribunal de Contas da União – SEGECEX nº 33/2010 – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias; Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, 2014 – Prática E2.3; Workshop – Indicadores de Desempenho com enfoque na avaliação da Gestão, Tribunal Superior Eleitoral, dias 2 e 3/9/2019; Gestão e Governança Pública para Resultados – Editora Fórum, 2017, Claudio Sarian Altounian e outros..
- 3.1.12.3 *Causa(s):*
- 3.1.12.3.1** Capacitação insuficiente em indicadores, metas e planejamento; incipiente cultura organizacional para elaboração do planejamento estratégico; metodologia insuficiente no registro de dados dos indicadores; controle ineficiente para registro no Sistema GEPLANES.
- 3.1.12.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 3.1.12.4.1** Interpretação equivocada das partes interessadas acerca do resultado obtido pelo indicador; obtenção de dados inconsistentes ou inválidos; tomada de decisão equivocada; comprometimento do alcance do objetivo estratégico.
- 3.1.12.5 *Evidência(s):*
- 3.1.12.5.1** PAD nº 16.527/2019, Docs. nºs 232.842, 232.843 e 232.844/2019; Ficha detalhada do indicador estratégico, constante na pasta pública da COPEG, acessada no dia 18/10/2019, no endereço: \\tre-ba\arquivos\COPEG\PUBLICA\INDICADORES ESTRATÉGICOS\Fichas dos Indicadores 2019/; sistema GEPLANES.
- 3.1.12.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 3.1.12.6.1** Em resposta à RDI nº 73/2019/SEAGO/COAUD, a SPL informou que, com relação ao A12.1, já foram iniciados estudos com o propósito de aprimorar os controles relacionados à coleta de dados e informações sobre indicadores, para fins de monitoramento do desempenho. Ademais, a COPEG/SESTAT efetuará os devidos lançamentos no sistema GEPLANES dos dados relacionados ao ano em curso. Com relação à ausência de registro dos resultados do 1º trimestre do indicador i20. Índice de Governança em Gestão de Pessoas, ressalte-se que a medição do mesmo é anual e que, por tal motivo, a unidade não consignou dados relativos à meta no sistema. Já no que diz respeito à ausência de dados dos resultados dos 3º trimestre do indicador i10.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

Número de Ações de Promoção de Valores Éticos, e ausência de registro do resultado do 2º trimestre do indicador i11. Índice de Satisfação dos Clientes, tais informações não foram lançadas no Sistema pelas unidades responsáveis porque perderam o prazo para tanto, contudo, encaminharam as planilhas para a SESTAT, tendo sido considerados para fins de elaboração dos relatórios estatísticos dos períodos apurados e, conforme mencionado, serão incluídas no GEPLANES pela seção. Com relação ao A12.2, o presente achado encontra-se prejudicado, pois verificamos que, por motivo ainda não identificado, o sistema GEPLANES não está considerando determinadas informações para fins de elaboração dos gráficos apresentados. Dessa forma, embora haja gráficos com informações divergentes às constantes no histórico das fichas dos indicadores, se consideradas as tabelas preenchidas no sistema, tais inconsistências não prosperam. Considerando a complexidade do assunto, caso essa unidade de Auditoria entenda pertinente, estamos à disposição para demonstrar, no Sistema, o quanto informado. Em algumas hipóteses, a SPL verificou outras questões a saber: “Comparando-se os dados constantes do campo “Resultado do Ciclo”, registrados na ficha do indicador, com os relatórios do sistema GEPLANES, apresentados no PAD nº 16.527/2019, foram encontradas divergências com relação aos dados registrados para o indicador i3. Número de entrevistas com fontes do TRE-BA. No ano de 2016, somados, os valores lançados no 1º, 2º e 3º trimestre totalizam 340 entrevistas realizadas. Em 2017, somados, os valores lançados no 1º, 2º e 3º e 4º trimestres totalizam 150. Em 2018, se somados, os valores lançados no 1º, 2º e 3º e 4º trimestres totalizam 655. Entretanto, consultando a ficha do mencionado indicador, verificou-se que os resultados registrados no referido documento foram respectivamente 225 entrevistas no ano de 2016, 52 entrevistas no ano de 2017 e 288 entrevistas no ano de 2018.” Informou, ainda, que não há equívoco nos dados, posto que o resultado é acumulado. Apesar de os dados do 3º trimestre estarem maior do que o do 4º trimestre, da análise das planilhas juntadas pela unidade, verificamos a possibilidade de algumas entrevistas informadas naquele período como previstas de se realizarem terem sido canceladas posteriormente. No i22. Número de ações em gestão de riscos, em 2017 a ficha menciona um resultado de quatro ações, porém no sistema tem cinco ações realizadas. Já em 2018, a ficha tem um resultado de dezoito, no entanto, no GEPLANES tem mais realizações, dezoito são apenas realizações do quarto trimestre no exercício. Resultado acumulativo da meta. Confirmado que, em 2018, o total foram de 18 (dezoito) ações mesmo. Não obstante o quanto asseverado acima, entendemos pertinente a necessidade de proposição de minuta de normativo regulamentando o monitoramento dos indicadores estratégicos, bem como a instituição de controles para o adequado monitoramento dos indicadores estratégicos.

3.1.12.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

3.1.12.7.1 Em que pese a SPL ter apresentado justificativas para algumas inconsistências detectadas, resta incontroverso, conforme registrado na manifestação da unidade, a necessidade de proposição de minuta de normativo regulamentando o monitoramento dos indicadores estratégicos, bem como o aperfeiçoamento dos controles instituídos.

3.1.12.8 *Proposta de encaminhamento:*

3.1.12.8.1 Recomendar ao CGovTIC, em parceria com a SPL e STI, que, em 120 dias, realize estudos para adoção de ferramenta informatizada, a exemplo do *Business Intelligence*,



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

com vistas ao aperfeiçoamento do monitoramento da estratégia institucional. (referente ao item A12.1 e A12.2)

3.1.12.8.2 Recomendar à SPL que, em 120 dias, apresente minuta de normativo regulamentando o monitoramento dos indicadores estratégicos. (referente ao item A12.1 e A12.2).

3.1.13 A13) Realização de Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE) fora da periodicidade legal.

3.1.13.1 *Situação encontrada:*

3.1.13.1.1 Verificou-se, em consulta às atas de Reuniões de Avaliação da Estratégia, que a 1ª reunião ocorreu em 11 de junho de 2019 (Doc. PAD. nº 141.270/2019), a 2ª reunião em 20 de agosto do corrente ano (Doc. PAD. nº 191.895/2019) e a 3ª reunião ainda não foi realizada até a presente data.

3.1.13.2 *Critério(s):*

3.1.13.2.1 Resolução CNJ nº 198, de 1º de julho de 2014, art. 9º; Resolução Administrativa nº 15, de 14 de dezembro de 2015, art. 4º, § 1º; subitem 9.1.1.5, do Acórdão TCU Plenário nº 1.233/2012.

3.1.13.3 *Causa(s):*

3.1.13.3.1 Incipiente cultura organizacional em orientação para resultados; alta rotatividade de gestores e colaboradores; e incipiente cultura organizacional para elaboração do planejamento estratégico.

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

3.1.13.4.1 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.

3.1.13.5 *Evidência(s):*

3.1.13.5.1 Docs. PAD nº 141.270/2019 e 191.895/2019.

3.1.13.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

3.1.13.6.1 Em resposta à RDI nº 73/2019/SEAGO/COAUD, a SPL esclareceu que apenas a 1ª reunião do ano não aconteceu no prazo previsto no normativo de regência, tendo em vista a atual gestão ter assumido a Coordenadoria em 1º/abril/19, juntamente com boa parte da equipe da unidade, assim como a mudança de gestão do Tribunal, impactando em diversas áreas, e a reestruturação orgânica ocorrida no mesmo mês, o que impossibilitou a realização da primeira RAE no primeiro quadrimestre do ano. Mesmo assim, a unidade considerou, excelente o desempenho do Tribunal nesse quesito, posto que, apesar de todos os fatores elencados acima, conseguiu realizar a primeira reunião ainda no início de junho. Informou, por fim, que a 3ª RAE está marcada para acontecer no dia 5/12/2019.

3.1.13.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

3.1.13.7.1 Tendo em vista a SPL ter esclarecido que apenas a 1ª reunião do ano não ter acontecido no prazo previsto de regência e que foi possível identificar que as 2 reuniões seguintes aconteceram nos prazos quadrimestrais estabelecidos (2ª reunião em 20 de agosto do corrente ano e 3ª reunião em 5 de dezembro de 2019), conclui-se pelo saneamento da fragilidade evidenciada, podendo ser verificada em ação fiscalizatória posterior.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

3.1.14 A14) Ausência de gerenciamento dos riscos associados ao processo de monitoramento e avaliação da estratégia institucional.

3.1.14.1 *Situação encontrada:*

3.1.14.1.1 Da análise da planilha de Tratamento de Riscos da COPEG, constante no PAD nº 19.642/2018, Doc. nº 277.472/2018, observou-se que foi realizado o gerenciamento dos riscos associados ao processo Prestação de Contas Anuais da Gestão do TRE-BA ao TCU, sem evidenciar, contudo, gerenciamento dos riscos associados ao processo de monitoramento e avaliação da estratégia institucional.

3.1.14.2 *Critério(s):*

3.1.14.2.1 Resolução Administrativa TRE-BA nº 16/2018, art. 23.

3.1.14.3 *Causa(s):*

3.1.14.3.1 Incipiente cultura organizacional em gerenciamento de riscos; recente implantação do Sistema de Gestão de Riscos.

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

3.1.14.4.1 Desconhecimento acerca dos riscos envolvidos no monitoramento da estratégia institucional; adoção de respostas a riscos inadequadas e/ou insuficientes à efetiva mitigação.

3.1.14.5 *Evidência(s):*

3.1.14.5.1 PAD nº 13.775/2019 (Doc. nº 196.388/2019); PAD nº 19.642/2018 (Doc. nº 277.472/2018).

3.1.14.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

3.1.14.6.1 Em resposta à RDI nº 73/2019/SEAGO/COAUD, a SPL informou que conforme PAD nº 11.708/2019, foi indicado os processos “gestão dos objetivos estratégicos”, “monitoramento e avaliação da estratégia” para fins de priorização na evolução do Plano de Tratamento de Riscos da COPEG, tendo em vista necessidade de elaboração do Relatório de Gestão 2019 e proposta de encaminhamento da presente auditoria, com a qual a unidade corrobora.

3.1.14.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

3.1.14.7.1 A equipe de auditoria conclui pela subsistência da fragilidade evidenciada até a elaboração do Plano de Tratamento de Riscos associado ao processo de monitoramento e avaliação da estratégia institucional.

3.1.14.8 *Proposta de encaminhamento:*

3.1.14.8.1 Recomendar à SPL que, no prazo de 120 dias, elabore Plano de Tratamento de Riscos associado ao processo de monitoramento e avaliação da estratégia institucional. (referente ao item A14)

3.1.15 A15) Não cumprimento das ações previstas no plano de comunicação da estratégia (achado não decorrente do escopo da auditoria).

3.1.15.1 *Situação encontrada:*

3.1.15.1.1 Em consulta ao PAD nº 14.519/2017, Doc. nº 36.665/2019, verificou-se que das 26 ações previstas no plano de comunicação da estratégia, apenas uma encontra-se com o status “em andamento”. As demais ainda não foram iniciadas.

3.1.15.2 *Critério(s):*



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 3.1.15.2.1** Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, 2014 – Prática E2.3; subitem 9.1.1.4 e 9.1.1.6, do Acórdão TCU Plenário nº 1.233/2012 – Gestão e Governança Pública para Resultados – Editora Fórum, 2017, Claudio Sarian Altounian e outros.
- 3.1.15.3 *Causa(s):*
- 3.1.15.3.1** Incipiente cultura organizacional para elaboração do planejamento estratégico; insuficiência nos mecanismos de controle para cumprimento da estratégia.
- 3.1.15.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 3.1.15.4.1** Comprometimento da tomada de decisão; não atingimento das metas e, conseqüentemente, dos objetivos estratégicos; insuficiência de *accountability*.
- 3.1.15.5 *Evidência(s):*
- 3.1.15.5.1** PAD nº 14.519/2017, Doc. nº 36.665/2019; Portaria da Presidência nº 357, de 4 de julho de 2018.
- 3.1.15.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 3.1.15.6.1** Em resposta à RDI nº 86/2019/SEAGO/COAUD, a ASCOM informou estar ciente das medidas a serem desenvolvidas posteriormente pela unidade.
- 3.1.15.7 *Comentário dos gestores:*
- 3.1.15.7.1** Em resposta à RDI circular nº 6/2019/SEAGO/COAUD, a SPL informou, em que pese a recomendação não tenha sido direcionada à Coordenadoria, que o achado não prospera, posto que, apesar do status das atividades não terem sido atualizadas no PAD nº 14.519, todas vem sendo regularmente executadas, na prática, pela COPEG/SEPLANE em parceria com a ASCOM, a saber: RAEs realizadas com atas, documento da apresentação e atas publicadas regularmente no link <http://www.tre-ba.jus.br/o-tre/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico>; divulgação de resultados realizadas por e-mail institucional e redes sociais; matérias produzidas após as RAEs. Ressaltou que a única pendência do Plano é a elaboração de peça publicitária atinente à criação de vídeo institucional que ressalte os principais conceitos e a importância do Planejamento Estratégico do TRE-BA a ser exibido no youtube e na abertura de eventos institucionais. Sugeriu que, caso se entenda pela manutenção da recomendação, também se direcione à SPL.
- 3.1.15.8 *Conclusão da equipe de auditoria:*
- 3.1.15.8.1** Em que pese a ASCOM não ter fornecido informações acerca das ações até então executadas referentes ao Plano de Comunicação da Estratégia, conclui-se pela modificação da redação da proposta de encaminhamento, tendo em vista as informações fornecidas pela SPL relatando que a única pendência do referido plano consistiria na elaboração da peça publicitária atinente à criação de vídeo institucional destacando os principais conceitos e a importância do Planejamento Estratégico do TRE-BA a ser exibido no *youtube* e na abertura de eventos institucionais.
- 3.1.15.9 *Proposta de encaminhamento:*
- 3.1.15.9.1** Recomendar à ASCOM e à SPL que, em 120 dias, elaborem vídeo institucional ressaltando os principais conceitos e a importância do Planejamento Estratégico do TRE-BA a ser exibido no *youtube* e na abertura de eventos institucionais.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

4 CONCLUSÃO

- 4.1 O planejamento estratégico tem por finalidade a execução de um plano de longo prazo em que são definidos os objetivos estratégicos a serem atingidos pela organização. Desta forma, com a finalidade de cumprir a sua missão institucional e atingir a sua visão de futuro são estabelecidas, para as unidades administrativas, metas a serem alcançadas no decorrer dos exercícios. Para medir o desempenho organizacional são instituídos os indicadores, que servem de balizador da atuação das unidades no cumprimento de suas obrigações regimentais.
- 4.2 Para uma gestão eficiente do processo de monitoramento da estratégia organizacional os indicadores estratégicos estabelecidos devem auxiliar os gestores na tomada de decisão e ser fonte de consulta periódica para evidenciar se os resultados planejados estão efetivamente sendo alcançados.
- 4.3 Da mesma forma, o monitoramento tempestivo das ações executadas pode auxiliar os gestores a efetivarem mudanças no curso de suas ações com vistas a melhorar o desempenho das atividades realizadas.
- 4.4 Assim, num cenário de restrição de gastos e crescente controle social, o aperfeiçoamento de aspectos afetos à gestão estratégica e seu respectivo monitoramento, auxilia a Alta Administração a gerir com maior eficiência a alocação de recursos, ampliando a quantidade e qualidade dos bens e serviços disponibilizados à sociedade, além de aprimorar a transparência das informações prestadas, permitindo a melhoria do controle e fiscalização social na aplicação dos recursos públicos.
- 4.5 Não obstante a existência de diversos controles implementados na unidade auditada, foram analisadas as fontes de informações, selecionadas e interpretados os resultados dos testes aplicados, restando evidenciadas as seguintes fragilidades: dimensionamento inadequado de metas para indicadores estratégicos, insuficiência na utilização de indicador estratégico para tomada de decisão, inadequação da periodicidade de medição do indicador para tomada de decisão, indicadores que não adotam a forma relativa de medição (índice, taxa, coeficiente), deficiência na métrica do indicador, inadequação da nomenclatura dos indicadores com relação a índice, taxa e coeficiente, deficiência na definição da fonte de dados para mensuração do indicador, indicador estratégico não representa a situação que se pretende medir, deficiência no monitoramento dos indicadores estratégicos, ausência de plano de ação para o atingimento de metas, ausência de previsão orçamentária para realização de plano de ação/projeto associado ao indicador estratégico i28. Número de normas de segurança da informação instituídas, resultados do período constantes na ficha do indicador divergentes e/ou não lançados no sistema GEPLANES, realização de Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE) fora da periodicidade legal, ausência de gerenciamento dos riscos associados ao processo de monitoramento e avaliação da estratégia institucional, não cumprimento das ações previstas no plano de comunicação da estratégia.
- 4.6 Os achados acima explicitados, caso não saneados, sujeitam-se aos efeitos, reais ou potenciais, relacionados nos subitens 3.1.1.4; 3.1.2.4; 3.1.3.4; 3.1.4.4; 3.1.5.4; 3.1.6.4; 3.1.7.4; 3.1.8.4; 3.1.9.4; 3.1.10.4, 3.1.11.4, 3.1.12.4, 3.1.13.4, 3.1.14.4, 3.1.15.4.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- 4.7 Ressalte-se que Relatório Preliminar da presente auditoria foi encaminhado para os gestores por meio do PAD nº 18.275/2019, permitindo-se, assim, a apresentação de comentários adicionais do gestores.
- 4.8 Espera-se que os encaminhamentos propostos em seção delineada na sequência auxiliem a Alta Administração e demais áreas envolvidas no processo de gestão do monitoramento e avaliação da estratégia organizacional a sanear as fragilidades ora evidenciadas e ainda subsistentes, de modo a contribuir, na prática, para a concretização da missão e o alcance da visão de futuro deste Regional.

5 PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO

- 5.1 No tocante às vulnerabilidades evidenciadas no item 3, submete-se ao exame superior, visando posterior apreciação pela Presidência desta Casa, as seguintes propostas de encaminhamento:
- 5.1.1 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores i5.Índice de agilidade no julgamento 1º grau, i15.Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i16.Número de pessoas atingidas por ações sociais e i17.Número de ações socioambientais que, em 120 dias, realizem estudos a fim de adequar as metas à capacidade operacional das unidades, submetendo as conclusões ao Conselho de Governança (referente aos itens A1.1 e A1.2);
- 5.1.2 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores i1.Índice de alcance das metas institucionais, i2.Índice de confiança no TRE-BA, i10.Número de ações de promoções de valores éticos, i11.Índice de satisfação dos clientes, i16. Número de pessoas atingidas por ações sociais, i17.Número de ações socioambientais e i24.Índice de satisfação com a qualidade das contratações que, em 120 dias, realizem estudos com a finalidade de analisar a pertinência de manutenção dos indicadores, na hipótese de não obrigatoriedade de sua medição, ou seu remodelamento, de forma a auxiliar os gestores na tomada de decisão, submetendo as conclusões ao Conselho de Governança (referente ao item A2);
- 5.1.3 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pelos indicadores estratégicos anuais (i8.Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo, i9.Prestação de contas de campanha de partidos políticos, i13.Índice de processos organizacionais no nível 3 de maturidade, i15.Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i21.Índice de alinhamento das unidades à estratégia organizacional, i22.Número de ações de gestão de riscos, i24.Índice de satisfação com a qualidade das contratações, i25.Aderência da execução ao planejamento orçamentário, i27.Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA, i28.Número de normas de segurança da informação instituídas, i29.Índice de cumprimento das metas do PETI, i30.Índice de Execução Financeira e o i32.Índice de alcance das metas do PLS 2018-2021) e bianuais (i2.Índice de confiança no TRE-BA, i14.Índice de satisfação do público interno com as informações institucionais disponibilizadas e o i19.Índice de satisfação e motivação do servidor) que, no prazo de 120 dias, realizem estudos com a finalidade de avaliar a



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- periodicidade de medição dos indicadores e, se for o caso, realizem os devidos ajustes de forma a torná-los tempestivos para a tomada de decisão (referente ao item A3);
- 5.1.4 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores estratégicos i3.Número de entrevistas agendadas com fontes do TRE-BA, i10.Número de ações de promoção de valores éticos, i15. Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade, i16.Número de pessoas atingidas por ações sociais, i17.Número de ações socioambientais, i22.Número de ações de gestão de riscos, i28.Número de normas de segurança da informação instituídas e i34.Promoção de campanha de esclarecimento sobre o processo eleitoral que, em 120 dias, realizem estudos a fim de verificar a viabilidade de alteração da forma de cálculo de números absolutos para forma relativa de medição (índice, taxa ou coeficiente), analisando-se os indicadores caso a caso (referente ao item A4);
 - 5.1.5 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores i2.Índice de confiança no TRE-BA, i14.Índice de satisfação do público interno com as informações institucionais disponibilizadas, i16.Número de pessoas atingidas por ações sociais, i17.Número de ações socioambientais, i19.Índice de satisfação e motivação do servidor e i28. Número de normas de segurança da informação instituídas que, em 120 dias, realizem estudos com o objetivo de verificar a adequação da métrica utilizada no cálculo de cada indicador e, se for o caso, realizem os devidos ajustes. (referente ao item A5.3);
 - 5.1.6 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores i16. Número de pessoas atingidas por ações sociais e i17. Número de ações socioambientais que, em 120 dias, revisem os parâmetros de medição utilizados, sistematizando o processo de obtenção de dados para medição do indicador. (referente ao item A7.2);
 - 5.1.7 Recomendar à SPL e ao Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGovTIC), responsável pelo indicador i27. Evolução do índice de governança de TIC do TRE-BA, que, no prazo de 120 dias, elaborem estudos com a finalidade de avaliar a instituição de mecanismo independente de medição do indicador ou manutenção do Questionário de Governança de TI do CNJ como base das ações a serem desenvolvidas pelo Órgão, submetendo proposta, caso haja alteração, para deliberação do Conselho de Governança. (referente ao indicador A7.3);
 - 5.1.8 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores i15.Índice de adequação das instalações físicas às normas de acessibilidade e i24.Índice de satisfação com a qualidade das contratações que, em 120 dias, realizem estudos a fim de reformular a sua nomenclatura e/ou fórmula de cálculo, a fim de adequá-los às situações que pretendem medir (referente ao item A8);
 - 5.1.9 Recomendar à SPL e à unidade responsável pelo indicador i23.Índice de adequação ao Plano Anual de Contratações que, em 120 dias, realizem estudos para alterar a finalidade e a forma de cálculo do indicador, de forma adequá-lo a necessidade da unidade responsável pela sua medição (referente ao item A8);
 - 5.1.10 Recomendar à SPL e às unidades responsáveis pela medição dos indicadores i17.Número de ações socioambientais e i28.Número de normas de segurança da informação



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

- instituídas que, em 120 dias, proceda à atualização das informações das fichas dos indicadores estratégicos anteriormente descritos (referente ao item A9.2);
- 5.1.11 Recomendar à SGP que realize, em 2020, a medição do indicador i18. Índice de implementação de qualidade de vida no trabalho, tendo em vista a formalização do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (Instrução Normativa nº 5/2019, PAD nº 15.213/2017). (referente ao item A9.3);
- 5.1.12 Recomendar à SPL, STI, SCR e SJU que, no prazo de 120 dias, elaborem estudos com a finalidade de desenvolvimento/implementação de ferramenta apta a extração de dados no tocante ao acompanhamento dos indicadores i4. Taxa de Congestionamento de Processos Judiciais, i5. Índice de agilidade no julgamento e i8. Taxa de julgamento dos processos de cassação de mandato eletivo. (referente ao item A9.4);
- 5.1.13 Recomendar às unidades gestoras dos indicadores estratégicos i2. Índice de confiança no TRE-BA; i11. Índice de satisfação dos clientes; i17. Número de ações socioambientais; i19. Índice de satisfação e motivação do servidor; e i24. Índice de satisfação com a qualidade das contratações que, em 120 dias, elaborem plano de ação visando ao atingimento das metas dos indicadores. (referente ao item A10);
- 5.1.14 Recomendar a CSI que, em 180 dias, avalie a pertinência de manutenção de Plano de Ação em Segurança da Informação, inexecuível por falta de orçamento, submetendo à deliberação da Presidência alternativas à consultoria externa para implantação do referido plano (referente ao item A11);
- 5.1.15 Recomendar ao CGovTIC, em parceria com a SPL e STI, que, em 120 dias, realize estudos para adoção de ferramenta informatizada, a exemplo do *Business Intelligence*, com vistas ao aperfeiçoamento do monitoramento da estratégia institucional. (referente ao item A12.1 e A12.2);
- 5.1.16 Recomendar à SPL que, em 120 dias, apresente minuta de normativo regulamentando o monitoramento dos indicadores estratégicos. (referente ao item A12.1 e A12.2);
- 5.1.17 Recomendar à SPL que, no prazo de 120 dias, elabore Plano de Tratamento de Riscos associado ao processo de monitoramento e avaliação da estratégia institucional; (referente ao item A14);
- 5.1.18 Recomendar à ASCOM e à SPL que, em 120 dias, elaborem vídeo institucional ressaltando os principais conceitos e a importância do Planejamento Estratégico do TRE-BA a ser exibido no *youtube* e na abertura de eventos institucionais. (referente ao item A15).

Salvador - BA, 17 de dezembro de 2019.

RICARDO N. CANTHARINO
Auditor Interno e Chefe da SEAGO

GERALDO MAJELLA N. DE MOURA
Auditor Interno

ANDRÉA BARBOSA DE ARGÔLO
Auditora Interna

MARIANA ALMEIDA MASCARENHAS
Auditora Interna



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Coordenadoria de Auditoria Interna

ARLETE ALVES R. DE CARVALHO
Auditora Interna

CATIUSCIA DANTAS ABREU
Coordenadora da COAUD e Supervisora dos Trabalhos