



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA  
COORDENADORIA DE AUDITORIA INTERNA

## RESUMO EXECUTIVO

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



DEZEMBRO DE 2019

**AUDITORIA**  
é mais parceria

## **Deliberação Originária**

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.

## **Objetivo Geral**

Avaliar se os indicadores que medem o desempenho estratégico da gestão são eficientes, eficazes e efetivos.

## **Objetivos específicos**

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.

## **Responsável**

Seção de Auditoria de Governança e Gestão Organizacional – SEAGO

## **Supervisão**

Coordenadoria de Auditoria Interna – COAUD

## **Principais critérios utilizados**

- 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 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 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.

## Boas Práticas de Gestão Identificadas

- Publicação da Resolução Administrativa nº 15/2018, que dispõe sobre o Sistema de Governança e Gestão do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia;
- 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;
- 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;
- 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 Acórdão 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\\_l%5Cpaineis.cnj.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=sh\\_Q145Resposta](https://paineis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw_l%5Cpaineis.cnj.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=sh_Q145Resposta) 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\\_l%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shRank2019](https://paineis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw_l%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shRank2019);
- Disponibilização, em página institucional da internet de informações acerca do Planejamento Estratégico do TRE-BA (acessível em <http://www.tre-ba.jus.br/o-tre/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-1>);
- 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;
- Monitoramento trimestral, pela SESTAT, dos resultados dos indicadores, registrados pelos gestores no sistema GEPLANES, conforme PAD nº 4.897/2019;

- 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 nº 13.775/2019, Doc. nº 196.388/2019;
- 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 nº 13.775/2019, Doc. nº 196.388/2019;
- Instituição dos seguintes controles para monitoramento da Estratégia do TRE-BA, conforme relatado no PAD nº 13.775/2019, Doc. nº 196.388/2019:
  - a) Criação de planilha, pela SEGOVE, para controle da situação dos projetos;
  - b) Criação de PADs específicos para monitoramento de cada projeto;
  - 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>;
  - 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 nº 4.897/2019);
  - e) Acesso concedido no sistema GEPLANES apenas aos gestores dos indicadores;
  - g) Revisão dos relatórios gerenciais pela SEPLANE;
  - h) Checklist elaborado pela SEPLANE para preparação de RAE;
- 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;
- 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).

## Achados de Auditoria

- A1) Dimensionamento inadequado de metas para indicadores estratégicos:
  - A1.1) Indicadores com metas subdimensionadas;
  - A1.2) Indicadores com metas superdimensionadas;
- A2) Insuficiência na utilização de indicador estratégico para tomada de decisão;
- A3) Inadequação da periodicidade de medição do indicador para tomada de decisão;
- A4) Indicadores não adotam a forma relativa de medição (índice, taxa, coeficiente);
- A5) Deficiência na métrica do indicador:
  - A5.1) Ausência de alinhamento entre a meta definida e a fórmula de cálculo utilizada no indicador;
  - A5.2) A fórmula de cálculo do indicador difere da fórmula adotada pelo CNJ;
  - A5.3) Inadequação da métrica utilizada para o cálculo do indicador;
- A6) Inadequação da nomenclatura dos indicadores com relação a índice, taxa e coeficiente;
- A7) Deficiência na definição da fonte de dados para mensuração do indicador:
  - A7.1) Indefinição da fonte de dados utilizada para mensuração do indicador;
  - A7.2) Indicadores com a mesma base de cálculo;
  - 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;
- A8) Indicador estratégico não representa a situação que se pretende medir;
- A9) Deficiência no monitoramento dos indicadores estratégicos:

A9.1) Insuficiência de registro da base histórica dos indicadores;  
A9.2) Registro de informação desatualizada na ficha do indicador;  
A9.3) Ausência de mensuração do indicador;  
A9.4) Deficiência de ferramenta de monitoramento da Estratégia (Sistema PortCre);

- A10) Ausência de plano de ação para o atingimento de metas;
- 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;
- A12) Resultados do período constantes na ficha do indicador divergentes e/ou não lançados no sistema GEPLANES:
  - A12.1) Resultados do período não lançados no sistema GEPLANES;
  - A12.2) Resultados do período constantes na ficha do indicador divergentes do sistema GEPLANES;
- A13) Realização de Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE) fora da periodicidade legal;
- A14) Ausência de gerenciamento dos riscos associados ao processo de monitoramento e avaliação da estratégia institucional;
- A15) Não cumprimento das ações previstas no plano de comunicação da estratégia (achado não decorrente do escopo da auditoria).

## Encaminhamentos

- 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);
- 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);
- 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, i.24.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 (referente ao item A3);

- 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);
- 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);
- 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);
- 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);

- 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);
- 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);
- 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);
- 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);
- 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);
- 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);

- 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);
- 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);
- 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);
- 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);
- 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).