



TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL

SECRETARIA DE AUDITORIA

Relatório de Monitoramento nº 18/2021

Relatório de Auditoria nº 1/2021

Processo SEI nº 2019.00.000009809-3

Assunto: Monitoramento da auditoria no processo de gestão da execução do Plano Estratégico 2018-2021, com enfoque nos indicadores estratégicos.

Trata-se da análise e manifestação acerca das justificativas e esclarecimentos apresentados pela Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG) e ao Comitê Gestor do Plano Estratégico (Cogepe) em atendimento às recomendações do Relatório de Auditoria nº 1/2021 (1291503) cujo objetivo foi avaliar a existência e a qualidade dos controles internos instituídos naquele processo.

II. ACHADOS DE AUDITORIA

2. O Relatório de Auditoria nº 1/2021(1291503) registrou os seguintes achados:

A1 – O indicador não mede ou não mede adequadamente o objetivo estratégico ao qual está vinculado.

A2 – Falta de utilização dos indicadores para a tomada de decisão.

A3 – Ausência ou insuficiência de medição dos indicadores.

A4 – Deficiência na definição das metas dos indicadores.

A5 – Inexistência de procedimento formal para criação, alteração e exclusão de indicador.

A6 – Falhas na avaliação dos resultados dos indicadores.

A7 – Falhas na elaboração dos indicadores.

A8 – Deficiência na gestão dos indicadores estratégicos pelos seus responsáveis.

A9 – Ausência de atualização do Plano Estratégico em razão dos ajustes aprovados pelo Cogepe.

A10 – Divulgação ineficiente dos resultados dos indicadores estratégicos.

3. Em razão desses achados, foi elaborada a proposta de encaminhamento constante do item 198, as quais tiveram suas respostas encaminhadas pelos

documentos 1323557, 1353998 e 1513453.

4. Na análise, a seguir, será apresentado o achado de auditoria, a recomendação a ser analisada, a avaliação efetuada no último monitoramento, a resposta da unidade auditada e a avaliação da equipe de auditoria.

5. Para efeito de classificação das recomendações a Secretaria de Auditoria adotará os termos abaixo:

- **Implementada:** quando o problema apontado pela auditoria e objeto da proposta foi solucionado por meio de providências incorporadas às atividades regulares do objeto auditado;
- **Não implementada:** quando o gestor não implementou as recomendações e/ou as ocorrências apontadas.
- **Parcialmente implementada:** quando o gestor considerou concluídas as providências referentes à implementação da proposta, todavia a equipe de auditoria entende que ainda restam ações a serem implementadas para sanar o achado;
- **Em implementação:** quando há a constatação de ações em curso, que visem a solucionar as ocorrências apontadas durante a auditoria. Neste caso, ou as ações estão no prazo estipulado no plano de ação, ou mesmo estando fora do prazo o gestor justifica a não implantação total da solução proposta.
- **Não mais aplicável:** em razão de mudanças de condição ou de superveniência de fatos que tornem inexecutável a implantação das ações apresentadas pelo auditado.

III. RECOMENDAÇÕES

6. À Ages:

6.1 **Item 198.1, alínea "a":** Aprimorar a orientação às unidades responsáveis pelos indicadores, por meio de campanhas, palestras, reuniões, entre outras ações, sobre a importância de elaborar, medir, monitorar e avaliar os indicadores, tornando-os disponíveis para a utilização da Administração, observada a respectiva periodicidade (itens 87.1, a, 98.1, a e b e 142.1, a);

Resposta da unidade auditada: em relação aos dois itens acima, informamos que, durante o desenvolvimento do projeto, estão previstas, no Plano de Comunicação do Projeto (PCP) componente do PGP, atividades de disseminação de conceitos (pílulas de conhecimento), divulgação dos status e resultados do projeto, das matérias e dos artigos, além de consultas às partes interessadas sobre as expectativas em relação a este Tribunal. Além dos canais de comunicação citados, está previsto no projeto, como pode ser verificado na linha 94 do cronograma, evento de lançamento do plano estratégico com a participação de especialista no assunto, momento no qual deverá ser reafirmada a importância do plano e de todos os seus componentes.

Avaliação da auditoria: conforme informação nº 103 (1513453), o Plano

de Geral do Projeto (PGP) (1513450) prevê um conjunto de ações que visam melhorar o processo de elaboração do planejamento estratégico. **Recomendação implementada.** A efetividade das ações deverão ser verificadas em futura auditoria.

6.2 Item 198.1, alínea "b": aprimorar a comunicação com as unidades, especialmente a alta administração, sobre a importância de conhecer e executar o Plano Estratégico do Tribunal, bem assim sobre a necessidade da gestão adequada dos indicadores para a consecução da estratégia do Tribunal (itens 87.1, *b* e 167.1, *a*);

Resposta da unidade auditada: em relação aos dois itens acima, informamos que, durante o desenvolvimento do projeto, estão previstas, no Plano de Comunicação do Projeto (PCP) componente do PGP, atividades de disseminação de conceitos (pílulas de conhecimento), divulgação dos status e resultados do projeto, das matérias e dos artigos, além de consultas às partes interessadas sobre as expectativas em relação a este Tribunal. Além dos canais de comunicação citados, está previsto no projeto, como pode ser verificado na linha 94 do cronograma, evento de lançamento do plano estratégico com a participação de especialista no assunto, momento no qual deverá ser reafirmada a importância do plano e de todos os seus componentes.

Avaliação da auditoria: conforme informação nº 103 (1513453), o Plano de Geral do Projeto (PGP) (1513450) prevê um conjunto de ações que visam melhorar o processo de elaboração do planejamento estratégico. **Recomendação implementada.** A efetividade das ações deverão ser verificadas em futura auditoria

6.3 Item 198.1, alínea "c": adotar as providências necessárias para a efetivação dos ajustes promovidos pelo Cogepe no texto do Plano Estratégico 2018-2021 ou outra ação que vincule as alterações ao documento originário, com vistas a possibilitar aos gestores/partes interessadas o conhecimento amplo e consolidado das alterações efetivadas (item 176.1, *a*);

Resposta da unidade auditada: o item acima encontra-se atendido, pois o material publicado na intranet e no Portal do TSE está atualizado de acordo com a revisão decorrente da última Reunião de Análise da Estratégia (RAE), ocorrida em 14 de outubro de 2020.

Avaliação da auditoria: com a publicação do planejamento estratégico do TSE 2021-2026 ajustes promovidos pelo Cogepe no texto do Plano Estratégico 2018-2021 restaram-se prejudicados. No entanto, o sítio da internet (<https://www.tse.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/governanca-gestao/governanca-e-gestao>) e intranet (http://intranet.tse.jus.br/menu_institucional/unidades/secretaria_sec/assessoria_ages/estrategia/planejamentos-estrategicos.html) verifica-se áreas específicas de divulgação de iniciativas do TSE, bem como de toda a Justiça Eleitoral, na elaboração e implementação dos planejamentos estratégicos. Em auditoria futura poderá ser analisada a tempestividade de atualização das informações. **Recomendação não mais aplicável.**

6.4 Item 198.1, alínea "d": aprimorar a divulgação do Plano de

Comunicação da Estratégia no tocante à divulgação da execução da estratégia do TSE em local de fácil visualização e acesso, a exemplo da inserção de *banner* na página inicial da intranet, bem como em outros meios de amplo e fácil acesso (item 186.1, *a*).

Resposta da unidade auditada: Para a divulgação do novo plano estratégico, está previsto no PGP, linha 86 do cronograma, a elaboração do Plano de Comunicação da Estratégia, para o qual serão planejadas diversas atividades, tais como entrevistas, palestras, depoimentos além de confecção de quadros, totens e painéis para a divulgação da estratégia e conscientização sobre o tema. Informamos também que, a pedido desta SMG, foi criado banner na página principal da intranet para fácil acesso ao PEI. Esse banner deve ser atualizado para direcionar para o novo PEI a partir de junho.

Avaliação da auditoria: o site da internet (<https://www.tse.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/governanca-gestao/governanca-e-gestao>) e intranet (http://intranet.tse.jus.br/menu_institucional/unidades/secretaria_sec/assessoria_ages/estrategia/planejamentos-estrategicos.html) verifica-se áreas específicas de divulgação de iniciativas do TSE, bem como de toda a Justiça Eleitoral, na elaboração e implementação dos planejamentos estratégicos. Em auditoria futura poderá ser analisada a tempestividade de atualização das informações. . **Recomendação implementada.**

7. À Ages em conjunto com as unidades responsáveis pelos objetivos e metas:

7.1 **Item 198.2, alínea "a"** Aprimorar os controles internos relativos à elaboração dos indicadores estratégicos, instituindo ferramentas, tais como, *checklists* ou roteiros de análise, uma vez que apenas a linha de base não é suficiente para garantir a elaboração de indicadores aptos a medir o objetivo estratégico (itens 61.1, *a* e 156.1, *a*);

Resposta da unidade auditada: Em relação aos dois itens acima, pode ser verificado no PGP, especificamente na linha 77 do cronograma, que há a previsão de um conjunto de atividades com o título de Painel de Indicadores. Tais atividades têm o objetivo de revisar os indicadores criados nas etapas de elaboração de indicadores (linhas 72 e 76), e avaliá-los em relação aos atributos de confiabilidade, quantificação, disponibilidade, comparabilidade, economia, praticidade e simplicidade, além da análise da relação de causa e efeito entre os indicadores estratégicos e táticos e os objetivos. Frisa-se que será elaborado também, como consta na linha 83 do cronograma, o Plano de Monitoramento da Estratégia, que consiste em um conjunto de atividades articuladas, sistemáticas e formalizadas de forma a possibilitar ao Cogepe a avaliação dos resultados estratégicos e o desenvolvimento de ações corretivas para realinhamento da estratégia sempre que necessário.

Avaliação da auditoria: recomendação implementada. A efetividade dos controles serão avaliados em auditoria futura.

7.2 **Item 198.2, alínea "b"** aperfeiçoar os controles internos relativos à

etapa de definição das metas e objetivos estratégicos correspondentes, como, por exemplo, a elaboração de *checklists* ou roteiros de análise (item 120.1, *a*).

Resposta da unidade auditada: em relação aos dois itens acima, pode ser verificado no PGP, especificamente na linha 77 do cronograma, que há a previsão de um conjunto de atividades com o título de Painel de Indicadores. Tais atividades têm o objetivo de revisar os indicadores criados nas etapas de elaboração de indicadores (linhas 72 e 76), e avaliá-los em relação aos atributos de confiabilidade, quantificação, disponibilidade, comparabilidade, economia, praticidade e simplicidade, além da análise da relação de causa e efeito entre os indicadores estratégicos e táticos e os objetivos. Frisa-se que será elaborado também, como consta na linha 83 do cronograma, o Plano de Monitoramento da Estratégia, que consiste em um conjunto de atividades articuladas, sistemáticas e formalizadas de forma a possibilitar ao Cogepe a avaliação dos resultados estratégicos e o desenvolvimento de ações corretivas para realinhamento da estratégia sempre que necessário.

Avaliação da auditoria: recomendação implementada. A efetividade dos controles serão avaliados em auditoria futura.

8. Ao Cogepe:

8.1 **Item 198.3, alínea "a"** Avaliar a conveniência e oportunidade de revisar os indicadores do Plano Estratégico 2018-2021, em razão das inconsistências constatadas na sua elaboração (item 61.2, *a*);

Avaliação da auditoria: por meio do despacho SMG 1454148 solicitou-se o encaminhamento do Relatório de Auditoria 1 (1291503) aos membros do Cogepe. Não se verificou nos autos uma resposta formal do Cogepe. Porém, em razão da publicação do planejamento estratégico do TSE 2021-2026 (Portaria TSE nº 497, de 2 de agosto de 2021), esta recomendação perdeu o objeto, **não sendo mais aplicável.**

8.2 **Item 198.3, alínea "b"** avaliar a necessidade de treinamento sobre elaboração de indicadores, destinado aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia, propondo, se for o caso, à Secretaria de Gestão de Pessoas a inclusão da ação no Plano Anual de Capacitação (PAC) (item 61.2, *b*);

Avaliação da auditoria: por meio do despacho SMG 1454148 solicitou-se o encaminhamento do Relatório de Auditoria 1 (1291503) aos membros do Cogepe. Não se verificou nos autos uma resposta formal do Cogepe. Porém, em razão da publicação do planejamento estratégico do TSE 2021-2026 (Portaria TSE nº 497, de 2 de agosto de 2021), esta recomendação perdeu o objeto, **não sendo mais aplicável.**

8.3 **Item 198.3, alínea "c"** avaliar a necessidade de normatizar o processo de trabalho de elaboração dos indicadores, com vistas a definir as etapas de planejamento, monitoramento, avaliação e revisão, explicitando competências e responsabilidades (itens 87.2, *a* e 128.1, *a*);

Avaliação da auditoria: por meio do despacho SMG 1454148, solicitou-

se o encaminhamento do Relatório de Auditoria 1 (1291503) aos membros do Cogepe. Não se verificou nos autos uma resposta formal do Cogepe. Porém, em razão da publicação do planejamento estratégico do TSE 2021-2026 (Portaria TSE nº 497, de 2 de agosto de 2021), esta recomendação perdeu o objeto, **não sendo mais aplicável**.

8.4 **Item 198.4, alínea "d"** realizar as Reuniões de Avaliação da Estratégia na periodicidade estabelecida (item 87.2, b);

Avaliação da auditoria: por meio do despacho SMG 1454148, solicitou-se o encaminhamento do Relatório de Auditoria 1 (1291503) aos membros do Cogepe. Não se verificou nos autos uma resposta formal do Cogepe. Porém, em razão da publicação do planejamento estratégico do TSE 2021-2026 (Portaria TSE nº 497, de 2 de agosto de 2021), esta recomendação perdeu o objeto, **não sendo mais aplicável**.

8.5 **Item 198.5, alínea "e"** promover ações para a conclusão, **com a máxima urgência**, das atividades relativas ao desdobramento da estratégia (item 87.2, c).

Avaliação da auditoria: por meio do despacho SMG 1454148, solicitou-se o encaminhamento do Relatório de Auditoria 1 (1291503) aos membros do Cogepe. Não se verificou nos autos uma resposta formal do Cogepe. Porém, em razão da publicação do planejamento estratégico do TSE 2021-2026 (Portaria TSE nº 497, de 2 de agosto de 2021), esta recomendação perdeu o objeto, **não sendo mais aplicável**.

IV. CONCLUSÃO

9. Diante do exposto, verifica-se que de 11 recomendações expedidas por meio do Relatório de Auditoria integrada nº 1, 5 recomendações foram implementadas e 6 recomendações perderam o objeto e, portanto, foram qualificadas como não mais aplicáveis.

10. Como o planejamento estratégico 2021-2026 está em fase de implementação, a efetividade das recomendações implementadas somente poderão ser avaliadas no decorrer da execução do planejamento estratégico. Portanto, a verificação dos resultados ocorrerá em auditoria futura. Desta forma, sugere-se o encerramento do trabalho de monitoramento da auditoria.

É o relatório.

CLARA DA MOTA SANTOS PIMENTA ALVES

JUÍZA AUXILIAR DA PRESIDÊNCIA - SECRETARIA DE AUDITORIA



Documento assinado eletronicamente em **16/03/2022, às 15:43**, horário oficial de Brasília, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).



HUMBERTO GARCIA CARDOSO
CHEFE DE SEÇÃO



Documento assinado eletronicamente em **16/03/2022, às 16:02**, horário oficial de Brasília, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).



JOANES LEOCÁDIO DA SILVA JUNIOR
ANALISTA JUDICIÁRIO(A)



Documento assinado eletronicamente em **16/03/2022, às 16:24**, horário oficial de Brasília, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).



A autenticidade do documento pode ser conferida em

[https://sei.tse.jus.br/sei/controlador_externo.php?](https://sei.tse.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&cv=1879404&crc=0C0919E2)

[acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&cv=1879404&crc=0C0919E2](https://sei.tse.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&cv=1879404&crc=0C0919E2),

informando, caso não preenchido, o código verificador **1879404** e o código CRC **0C0919E2**.

2019.00.000009809-3

Documento nº 1879404 v10