



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO
Av. Gov. Agamenon Magalhães, 1.160 - Bairro Graças - CEP 52010904 - Recife - PE

RELATÓRIO

RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 003/2019

Processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos

I. INTRODUÇÃO

1. Em cumprimento ao cronograma estabelecido no Plano Anual de Auditoria Integrada (PAAI), do Tribunal Superior Eleitoral, exercício 2019, e no Memorando nº 3483/2018/SCI, de 28 de novembro de 2018 (SEI nº0042890-03.2018.6.17.8000 -0779828), devidamente aprovado pela Presidência deste Tribunal (0795916), foram realizados exames de auditoria no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos.

2. A partir do escopo desta auditoria, aplicada ao TRE-PE, elaborou-se o plano de trabalho, onde foram definidos os objetivos, as técnicas a serem aplicadas, o objeto dos exames, os meios e o tempo demandado para a sua concretização (SEI doc. nº. 0995767).

3. Na reunião de abertura foram apresentados os membros da equipe de auditoria, os objetivos do trabalho, o escopo, os procedimentos de auditoria a serem realizados e definida a amostragem dos indicadores estratégicos que passariam a compor a análise desta auditoria, incluindo, assim, a partir dos indicadores validados, as seguintes unidades: Corregedoria Regional Eleitoral - CRE; Ouvidoria; Escola Judiciária Eleitoral – EJE ; Assistência de Gestão Socioambiental - AGS; Secretaria de Administração - SA; Secretaria de Gestão de Pessoa – SGP e a Secretaria de Orçamento e Finanças- SOF. (SEI doc. nº. 1002926).

4. Nesse contexto, conforme destacado no Comunicado de Auditoria, a coordenação, supervisão e orientação dos trabalhos desta auditoria ficaram a cargo da Coordenadoria de Auditoria e da Secretaria de Controle Interno.

5. O relatório preliminar de achados foi encaminhado para as unidades responsáveis pela mensuração dos indicadores, as quais tiveram a oportunidade de se manifestarem acerca dos achados ali apontados (SEI doc. nº. 1060032).

II. VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO

6. Ao definir a estratégia organizacional para o cumprimento de sua missão e visão de futuro, o TRE-PE instituiu um modelo de governança com a finalidade de monitorar e avaliar a execução do seu plano estratégico, estruturado com objetivos, indicadores e metas a serem alcançadas por meio de iniciativas que compreendem planos de ação e projetos associados.

7. A adoção das práticas de governança que compõem a estratégia organizacional aperfeiçoa o processo decisório dos gestores, reduzindo incertezas quanto ao alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos, uma vez que o desempenho da gestão é monitorado e avaliado por indicadores estratégicos, táticos e operacionais, que informam os resultados alcançados pela organização, além de promoverem a transparência dos processos de trabalho desenvolvidos com essa finalidade.

8. Em 2018, a Secretaria de Controle Interno do TRE-PE realizou uma auditoria sobre o processo de gestão dos indicadores estratégicos, adotando a metodologia baseada em riscos, em que se concluiu pela necessidade de formalizar uma metodologia para a elaboração e gestão dos indicadores estratégicos, criar uma padronização das avaliações dos indicadores pelos gestores, sanar deficiências detectadas na implantação de controles de internos no processo de gestão dos indicadores estratégicos, dentre outros aspectos.

9. A presente auditoria integrada com o TSE, e demais tribunais regionais eleitorais, complementa a abordagem da auditoria de 2018, com enfoque na análise estrutural de indicadores estratégicos, numa amostragem representativa do planejamento institucional, buscando o seu aperfeiçoamento como ferramenta efetivamente útil e confiável para a tomada de decisões estratégicas.

III. OBJETIVO DA AUDITORIA

10. Os trabalhos de auditoria no processo de gestão dos indicadores estratégicos tiveram por objetivos avaliar se os indicadores que medem o desempenho estratégico da gestão são eficientes, eficazes e efetivos, a partir dos seguintes aspectos dos indicadores:

a) Relevância;

- b) Processo de elaboração;
- c) Monitoramento e avaliação.

IV. ESCOPO

11. O Escopo da presente auditoria foi definido pelo Tribunal Superior Eleitoral e dessa forma a extensão da avaliação observou 3 (três) aspectos:

12. Quanto às etapas do processo:

- a) elaboração dos indicadores – Aspectos de formulação dos indicadores e aderência aos objetivos estratégicos;
- b) monitoramento – Medição dos indicadores;
- c) avaliação – Providências adotadas pela administração com base na medição dos indicadores. Não foi efetuada análise de mérito quanto aos planos de ação/projetos eventualmente desenvolvidos para o alcance das metas.

13. **Quanto ao período de abrangência da análise:** foram considerados os indicadores previstos no Plano Estratégico vigente – Portaria TRE nº. 196/2019 (SEI doc. nº. 1006452).

14. **Quanto aos monitoramentos e avaliações:** foram consideradas as ações realizadas a partir de julho de 2018.

15. **Quanto à amostragem:** foi respeitado o mínimo de indicadores e a amostra compreendeu todas as perspectivas, quais sejam: sociedade, processos internos, pessoas e infraestrutura (SEI doc. nº 1002694).

V. AMOSTRAGEM:

16. Para a seleção da amostra para o procedimento de testes adotou-se a metodologia estatística com a utilização da seguinte fórmula:

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

n = tamanho da amostra que se quer calcular

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

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

e = margem de erro tolerável

p = probabilidade de o evento ocorrer

17. Para o tamanho do universo (N), a quantidade de indicadores estratégicos foi o constante na Portaria TRE nº. 196/2019, a qual dispõe sobre o planejamento estratégico institucional para o biênio 2019 – 2021.

18. A partir da amostragem matematicamente selecionada, foram utilizados os seguintes critérios: exclusão de temas que passaram por recente auditoria; representatividade de todas as perspectivas na amostragem; deliberação da escolha dos indicadores à diretoria-geral e à assessoria de planejamento, durante a reunião de abertura da presente auditoria, ocasião em que foram validados os indicadores que seriam objeto de análise. Os critérios acima buscaram oportunizar a participação da alta gestão, diretamente impactada pelos resultados dos indicadores estratégicos.

19. Em respeito aos critérios acima elencados, foram definidos e validados oito indicadores estratégicos, conforme quadro abaixo – SEI doc. nº. 1002926:

VI. CRITÉRIOS:

20. Os critérios utilizados como parâmetros para fundamentar as avaliações apresentadas neste trabalho foram os preceitos normativos e os estudos técnicos que regulamentam a matéria, a seguir exemplificados: manual de auditoria do TSE; manual de auditoria operacional do TCU; portaria TRE-PE nº. 196/2019 - Planejamento Estratégico Institucional – PEI; portaria do tribunal de contas da união – SEGEX nº. 33/2010 – técnica de indicadores de desempenho para auditorias; resolução CNJ nº. 198/2014; resolução CNJ nº 249/2011, de 31/08/2011; referencial básico de governança TCU – 2014; portaria TRE-PE nº. 983/2015; resolução CNJ nº. 201/2015 (anexo I); portaria TRE-PE nº. 732/2016; anexo da Portaria TRE-PE nº. 632/2018 - planejamento estratégico de gestão de pessoas – Ciclo 2018/2021; levantamento do perfil de governança e gestão pública - IGG/TCU – ciclo 2020; construindo e gerenciando indicadores – guia metodológico do STJ – Junho/2016; guia metodológico para indicadores do TRE-PE; portaria TRE-PE nº. 102/2019 - aprova o catálogo de requisitos de Governança Judiciária; resolução TRE-PE nº. 348/2019 - Institui a política de gestão de pessoas, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco - TRE-PE; lei 4320/64 - dispõe sobre normas gerais de direito financeiro.

VII. METODOLOGIA:

21. Os trabalhos de auditoria foram fundamentados na aplicação das seguintes técnicas de auditoria: questionários, análises documentais, entrevistas e observação direta. A utilização das referidas técnicas relacionadas aos indicadores estratégicos analisados foram fundamentadas no Programa de Auditoria do Tribunal Superior Eleitoral – TSE (SEI doc. nº. 0995767).

22. O objetivo da auditoria se desdobrou em três grupos: relevância; processo de elaboração e monitoramento e avaliação. A partir deles foram analisados os seguintes aspectos dos indicadores: alinhamento estratégico; formato; metas; confiabilidade; aplicabilidade/utilidade; periodicidade; transparência; desdobramento em projetos e planos de ação.

23. A partir da análise das respostas apresentadas e suas respectivas evidências foram construídos os achados a seguir elencados. Aquilo que não foi evidenciado não possibilitou a fundamentação ao presente relatório, o mesmo se deu com as abstenções ocorridas nos questionários.

VIII. ACHADOS DE AUDITORIA

1. Indicador Estratégico: ID29B - Índice de acompanhamento da execução financeira.

Unidade responsável pela mensuração: Secretaria de Orçamento e Finanças – SOF.

Achado 1. Insuficiência de controles internos para acompanhar e identificar os pontos críticos para garantir a execução financeira.

Situação encontrada:

24. O indicador 29B está atrelado ao objetivo estratégico - OBE 11: aperfeiçoar a gestão orçamentária e financeira, através do acompanhamento da execução financeira das despesas pagas e do limite de pagamento estabelecido pelo TSE, ante as determinações da EC 95/16. Tal indicador mensura a eficiência do TRE-PE em executar o limite estabelecido pelo TSE e tem a meta atualmente estabelecida em 95%, logo sua polaridade é de quanto maior, melhor.

25. Utiliza a métrica de Índice de acompanhamento da execução financeira a partir da divisão das despesas primárias discricionárias pagas com custeio e investimento, incluindo os restos a pagar processados e não processados, entretanto, exclui os benefícios dos servidores.

26. Através do relato da unidade gestora (SOF), em entrevista realizada pela equipe de auditoria, foi informado que as despesas com pessoal, benefícios dos servidores, pleitos eleitorais e biometria não fazem parte do numerador por não estarem dentro do limite estabelecido pelo TSE.

27. Diante disso, como sugestão de melhoria, a equipe de auditoria interna destaca a necessidade de adequação da fórmula do indicador, incluindo o glossário de todas as despesas pagas que estão sendo mensuradas e o limite estabelecido pelo TSE, inclusive, indicando o seu período, já que não há cronograma previamente definido para a determinação desses limites, de forma a trazer transparência e objetividade para a alta administração e para a sociedade, ambos interessados na gestão financeira. Nessa linha, o referencial do STJ recomenda que se descreva minuciosamente o que o indicador mede, bem como o uso de glossário para explicar todos os itens que compõem a fórmula do indicador.

28. Outro ponto relevante é percebido na incapacidade do indicador de apresentar os pontos críticos dentro do fluxo do procedimento da execução financeira, restando, assim, prejudicado o monitoramento do objetivo estratégico de aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira, conforme evidenciado através do questionário aplicado - SEI doc. nº. 1047226.

29. As ações propostas na avaliação do primeiro quadrimestre sinalizam a necessidade de incrementar o planejamento nas aquisições de grande vulto, em virtude do impacto que a não contratação provoca nos resultados da execução orçamentária e financeira – Item XVI da Ata nº 16/2019 do COGEST. Na análise do segundo quadrimestre a diretoria-geral, no campo deliberações, ressalta que está acompanhando as contratações de maior vulto para o alcance da meta anual. (<http://www.tre-pe.jus.br/o-tre/planejamento-e-gestao/tre-pe-plano-de-contingencias-eleicoes-2018/relatorio-de-desempenho-estrategico-1o-quadrimestre-de-2019>). Observa-se assim, através da percepção das unidades interessadas, a necessidade de acompanhamento das contratações em sua totalidade, isto é, até o seu pagamento.

30. Atualmente, não há indicadores de desempenho no nível tático ou outro mecanismo formalmente instituído de acompanhamento de todas as fases do pagamento, desde da emissão do empenho, liquidação e efetivo pagamento. Observa-se o aumento de inscrição de restos a pagar, fato que impacta de forma direta e irrefutável no limite orçamentário do exercício posterior. Tais controles, acaso existentes, deveriam atuar como suporte ao ID29B e deveriam ser capazes de identificar os pontos críticos que impactam no aumento de inscrição de empenhos em restos a pagar.

31. No relatório de análise do segundo quadrimestre não foi informado, dentro das dificuldades para o alcance da meta, registrada em apenas 44%, a observância da situação dos empenhos ou reservas orçamentárias ainda pendente de execução – SEI doc. nº. 0991791. Considerando, ainda, que a análise do segundo quadrimestre deste indicador é determinante, já que a última análise ocorre após o final do exercício financeiro, ou seja, quando dessa última análise, o gestor não terá tempo hábil para reverter as possíveis hipóteses de não execução que ensejam a inscrição de restos a pagar, visto que já ocorrem no mês de Dezembro.

32. A equipe de auditoria entende o indicador 29B como estratégico, entretanto, percebe a necessidade da criação de indicador de suporte, no nível tático, ou seja, para a secretaria de orçamento e finanças, acerca do acompanhamento da execução financeira mensal, instituindo controles internos, responsabilidades e metas mensais, a fim de dirimir os riscos de inscrição de empenhos

em restos a pagar.

33. Critérios: portaria do Tribunal de Contas da União – SEGEX nº. 33/2010 – Técnica de indicadores de desempenho para auditorias; guia metodológico de construção e gerenciamento de indicadores do STJ; guia metodológico para indicadores do TRE PE; lei nº. 4.320/64 - dispõe sobre normas gerais de direito financeiro.

34. Evidências: resposta ao questionamento enviado à SOF - SEI doc. nº. 1047226; processo SEI nº. 0005455-58.2019.6.17.8000; ata nº. 41/2019 – SEI nº. 0035708-29.2019.6.17.8000.

35. Possíveis Causas: deficiência no planejamento das aquisições e na utilização dos recursos do orçamento; carência de orientações normatizadas a fim de evitar o descumprimento de prazos nas contratações e consequentes penalidades; ausência de responsáveis formalmente identificados e cronograma pré-definido da execução financeiro no âmbito do TRE-PE.

36. Efeitos: inscrição de empenhos em restos a pagar; impacto no montante recebido no orçamento do TRE- PE; não atingimento da meta estabelecida.

37. Manifestação da unidade responsável pela mensuração:

38. Conforme Informação 23782, SEI doc. n.º. 1068610 a SEPLANO/SOF apresentou as seguintes manifestações:

39. Quanto à recomendação 1.1. transcrevemos: “(...)Entretanto, entendemos, s.m.j., o novo índice não deveria mensurar a execução de despesas frente ao limite de pagamento, em razão do acima exposto, embora se devesse mensurar o efetivo pagamento das despesas empenhadas que integram o limite de pagamento das despesas discricionárias, sobre as quais o TRE tem a competência para implementar gestões com a finalidade de incrementar o pagamento.”.

40. Quanto à recomendação 1.2. informa que a instrução normativa, objeto da recomendação, está em fase de minuta e ajustes finais e encontra-se no PTA com data prevista de entrega para 31/03/2020.

41. Quanto à recomendação 1.3, transcrevemos: “(...) Contudo, entendemos, s.m.j. que a fórmula está adequada ao fim pretendido, que é o de mensurar a execução do Tribunal frente ao limite de pagamento correlato estabelecido pelo TSE, o qual não é atribuído por despesa realizada, mas é um limite total afeto às despesas discricionárias como um todo”.

42. Conclusão da equipe de auditoria:

43. Recomendação 1.1: em face do entendimento apresentado acima, cumpre esclarecer que a recomendação 1.1 diz respeito a um novo indicador tático para o acompanhamento da execução financeira mensal, instituindo controles internos, responsabilidades e metas mensais. O novo indicador tático não se confunde com a atual mensuração apresentada pelo ID 29B, o qual permanece no nível estratégico, responsável pela relação obtida entre a execução das despesas discricionárias do TRE-PE frente ao limite de pagamento estabelecido pelo TSE.

44. Em que pese a informação apresentada acerca das ações para a implementação da elaboração da minuta, não restou evidenciado o seu cumprimento no sentido de disciplinar e formalizar o procedimento de execução financeira com cronograma de desembolso estabelecido e alinhado com o planejamento orçamentário.

45. Recomendação 1.3: a recomendação visa atender aos requisitos de transparência e objetividade do indicador. A mudança pretendida traria a exatidão das despesas pagas, quais sejam: as despesas discricionárias, já que o TRE-PE possui outras despesas obrigatórias, bem como àquelas que não estão sujeitas ao teto estabelecido pelo TSE.

46. Diante das considerações apresentadas, mantém-se as recomendações do relatório preliminar de achados em face da não apresentação de evidências suficientes para a sua exclusão.

47. Recomendações:

48. 1.1. Que a SOF, com o apoio da ASPLAN, institua indicador de suporte, no nível tático, de forma a viabilizar o acompanhamento da execução financeira mensal, instituindo controles internos, responsabilidades e metas mensais - Prazo: 03.Abr.2020;

49. 1.2. Que a SOF elabore minuta de instrução normativa no sentido de disciplinar e formalizar o procedimento de execução financeira com cronograma de desembolso estabelecido e alinhado com o planejamento orçamentário - Prazo: 03.Abr.2020;

50. 1.3. Que a SOF, com o apoio da ASPLAN, promova adequação na fórmula do indicador, de forma que em seu numerador conste as despesas envolvidas: (“Custeio + Investimentos”), e em seu denominador seja descrito no lugar de “LP - Limite de Pagamento”, “LPDC – Limite de pagamento das despesas discricionárias estabelecido pelo TSE”, inclusive, indicando o seu período, tornando mais claros os parâmetros adotados, através de glossário, de modo a facilitar o entendimento por parte da sociedade - Prazo: Próximo ciclo de revisão do indicador.

51. Benefícios esperados: aperfeiçoamento da gestão orçamentária em busca da execução plena do orçamento; diminuição do montante de inscrição em restos a pagar; otimização da utilização de recursos e transparência.

2. Indicador Estratégico: ID15 - Taxa de Congestionamento:

Unidades responsáveis pela mensuração: Corregedoria Regional Eleitoral – CRE e o Comitê Gestor Jurisdicional - COJUR.

Achado 2: Comprometimento na confiabilidade dos dados utilizados na mensuração do indicador.

52. Situação encontrada:

- 53.** No que pertine ao ID15 - Taxa de Congestionamento, de acordo com informações fornecidas pelo gestor responsável pela coleta e gestão dos dados do 1º grau, o sistema PorTCrer, inicialmente utilizado para mensurar o indicador, foi descontinuado, deixando de ser atualizado desde fevereiro 2019, e o sistema atualmente em uso, Atena, ainda está em processo de validação, desde agosto de 2019 – SEI doc. nº 1043091.
- 54.** Entretanto, conforme apontado pela unidade auditada, os dois sistemas são utilizados pelo TRE-PE. O PorTCrer é utilizado como ferramenta de gestão, haja vista possuir gráficos que permitem ao gestor identificar o desempenho de processos julgados abaixo do nível desejado, na medida que identifica a movimentação de processos por Zona Eleitoral, oportunizando uma atuação direta nos gargalos detectados, em que pese a ausência de atualização e manutenção desde fevereiro de 2019.
- 55.** Por seu turno, embora o sistema Atena esteja em fase de construção, passando por processo de validação, já vem sendo utilizado para coleta de dados relativos às mensurações do ID15, assim como das metas nacionais estabelecidas pelo CNJ, SEI doc. nº. 1043091, o que traria o risco de inconsistência dos dados fornecidos pelo sistema Atena.
- 56.** No que concerne à obtenção dos dados que serão aplicados à métrica, não restou evidenciada a existência de procedimento formalmente instituído, com estabelecimento de responsáveis e atribuições, podendo, assim, fragilizar a confiabilidade dos dados captados.
- 57.** Nesse contexto, considerando que o Atena se encontra em fase de construção, conclui-se que ainda não há um sistema formalmente em uso neste Tribunal. Ante a problemática vivenciada, torna-se imprescindível destacar a premente necessidade de implementação de sistema único de forma a assegurar a confiabilidade dos dados a serem captados para envio ao CNJ, e, por reflexo, para mensuração do ID15.
- 58.** Por sua vez, conforme apontado pela unidade gestora dos dados no 1º grau, verifica-se que as ações gerenciais executadas com o fim de garantir o alcance das metas do ID15, bem como das metas nacionais, são embasadas nos dados aferidos do sistema PorTCrer. Logo, convém destacar a necessidade de inclusão no novo sistema, o Atena, de ferramentas que possibilitem a identificação pela unidade responsável dos gargalos processuais, viabilizando a oportuna tomada de decisão.
- 59.** Ainda foi detectado, conforme entrevista realizada com a unidade auditada, risco referente à inserção de documentos/decisões de forma equivocada pelos gestores que manuseiam o SADP, na medida que, em alguns casos, são utilizadas nomenclaturas distintas da real tipificação do documento/decisão.
- 60.** Nesse cenário, embora a implantação do PJe impacte diretamente na não utilização do SADP, torna-se conveniente que os gestores que virão a manusear os processos judiciais eletrônicos detenham informações/orientações básicas de forma a propiciar a juntada dos documentos/decisões com as nomenclaturas corretas no sistema, possibilitando uma captação de dados fidedignas à realidade do Órgão.
- 61. Critérios:** Planejamento Estratégico Institucional – PEI; portaria TRE-PE nº. 196/219 – Promove revisão nos indicadores estratégicos do Tribunal; manual de Procedimentos de Auditoria do TRE-PE; portaria – SEGECEX nº 33/2010 do TCU – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias.
- 62. Evidência:** respostas às questões T23, T24 e T13 do SEI nº.0035474-47.2019.6.17.8000.
- 63. Possíveis Causas:** ausência de sistema único para captação de dados; ausência de formalização dos procedimentos para coleta de dados; ausência de orientações para garantir a uniformidade na inserção de documentos e decisões no PJe.
- 64. Efeitos:** insegurança na confiabilidade dos dados coletados; descontinuidade/interrupção na mensuração do indicador; necessidade de tratamento dos dados frente a juntada de documentos/decisões com nomenclaturas erradas; não alcance das metas estabelecidas face à ausência oportuna tomada de decisão; incapacidade de aprimoramento dos processos e procedimentos, ante a impossibilidade de diagnosticar gargalos no andamento processual.
- 65. Manifestação da unidade responsável pela mensuração:**
- 66.** Conforme Informação 23609 (SEI doc. nº. 1066600), a SEPE/CRE apresentou seu entendimento nos termos a seguir transcritos: “(...) em atendimento ao despacho 1064995, no que pertine às recomendações n.º. 2.2, 2.3 e 2.4 direcionados à Corregedoria, contidas no Relatório SEAGE 1060032, serão atendidas ao seu tempo e modo. Contudo, em relação à última (2.4), adverte-se que, havendo a impossibilidade da inclusão no sistema Atena de ferramentas que permitam o monitoramento gerencial das atividades jurisdicionais nas zonas eleitorais, tais como ranking, solicita-se que a STIC forneça os dados por outro mecanismo (sistema), que permita a continuidade do trabalho realizado por este setor junto ao primeiro grau, bem como que proporcione, também, o controle pela própria serventia, como até então tem sido feito por meio do PorTCRE”.
- 67. Conclusão da equipe de auditoria:**
- 68.** Tendo em vista que a CRE, por meio do SEI doc. nº. 1066600, manifestou concordância com as recomendações já exaradas, esta equipe de auditoria concluiu pela permanência dos achados. Quanto ao item 2.4, em que pese a advertência trazida pela CRE, reitera-se a necessidade de que a unidade responsável pela mensuração do indicador, ainda que residualmente, busque mecanismos capazes de auxiliar na gestão e monitoramento das atividades jurisdicionais nas Zonas Eleitorais, considerando a importância da utilização do indicador para o alcance das Metas Nacionais do CNJ.
- 69. Recomendações:**
- 70. 2.1.** Que a Diretoria-Geral direcione esforços para implementar o sistema Atena neste tribunal de forma a assegurar a uniformidade e a confiabilidade dos dados captados para mensuração do ID15, bem como das metas nacionais do Poder

Judiciário - Prazo: 02.mar.2020.

71. Esclarecimento: frente ao risco verificado em auditoria, que pode vir a impactar diretamente na confiabilidade dos dados encaminhados ao CNJ, o atendimento dessa recomendação será condicionado à efetiva implantação do sistema Atena neste Tribunal.

72. 2.2. Que a CRE e o COJUR elaborem cartilha/manual contendo orientações direcionadas aos gestores que manusearão o PJe, de modo a viabilizar a juntada de documentos/decisões com as nomenclaturas corretas no sistema - Prazo: 15.mai.2020;

73. 2.3. Que a CRE e o COJUR, nas suas áreas de atuação, formalizem os procedimentos utilizados para fins de captação dos dados que irão compor a fórmula do ID15, estabelecendo responsáveis e atribuições com vistas a garantir a continuidade da mensuração - Prazo: 15.mai.2020;

74. 2.4. Que a CRE, com o suporte da STIC, verifique a viabilidade de implementação no Atena de ferramentas que possibilitem a identificação de pontos críticos, que exijam atuação da unidade gestora, no sentido de viabilizar a oportuna tomada de decisão, ou, no caso de impossibilidade de inserção no referido sistema das referidas ferramentas, que a CRE estabeleça controle ou outro mecanismo de acompanhamento que supra a citada ausência - Prazo: 02.mar.2020.

75. Benefícios esperados: mitigação de falhas nas informações geradas pelos responsáveis em alimentar o PJe; maior credibilidade nos resultados mensurados pelo indicador; utilização de um sistema que permita e facilite a gestão e o controle dos gargalos que possam impedir ou dificultar o alcance do indicador

Achado 3: Inadequação da fórmula descrita na ficha técnica do indicador.

76. Situação encontrada: a ficha técnica do indicador ID15 apresenta a fórmula: $1 - (TPJB / (TCN + TCP)) \times 100$. Ocorre que, matematicamente, a fórmula, da maneira como está descrita, conduz a um erro no resultado, decorrente de divergência na ordem de execução das operações aritméticas. Dito isto, matematicamente a fórmula correta seria: $\{1 - [TPJB / (TCN + TCP)]\} \times 100$. Ou seja, executam-se primeiro as operações dentro dos parênteses, em seguida dos colchetes e por último as chaves. A fórmula deve expressar, em termos percentuais, a fração de processos que não foram julgados, para tanto deve ser subtraída de "1", a fração de processos julgados para só então ser multiplicado por 100.

77. Critério: operações matemáticas.

78. Evidência: ficha técnica do indicador SEI nº. 0005111-77.2019.6.17.8000.

79. Possíveis Causas: ausência de controle para garantir a adequação técnica das fórmulas.

80. Efeitos: riscos de mensuração equivocada por aplicação inadequada da fórmula matemática;

81. Manifestação da unidade responsável pela mensuração: a ASPLAN apresentou ciência e concordância aos prazos estabelecidos, através da informação 23830 SEI doc. nº. 1069160.

82. Conclusão da equipe de auditoria: considerando que a ASPLAN não apresentou manifestação contrária aos termos do achado, ratificamos as respectivas recomendações constantes do Relatório de Achados, as quais serão consideradas cumpridas após a devida comprovação da sua realização, verificada por meio de monitoramento realizado por esta unidade de controle.

83. Recomendações:

84. 2.5. Que a ASPLAN, por intermédio do núcleo de estatística, revise a fórmula aplicada para mensuração do ID15, realizando os ajustes necessários, com vistas a garantir a coerência do resultado aferido com os objetivos esperados - Prazo: 30.jan.2020;

85. 2.6. Que a ASPLAN, por intermédio do núcleo de estatística, inclua nos procedimentos de elaboração dos indicadores, formalizando os responsáveis, a necessidade de teste específico na fórmula para mensuração dos indicadores, a fim de garantir a coerência matemática entre o resultado evidenciado e o benefício esperado - Prazo: 30.jan.2020.

86. Benefício esperado: dirimir riscos de resultados matematicamente equivocados.

3. Indicador Estratégico: ID 20- A - Índice de aderência às metas do Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas.

Unidade responsável pela mensuração: Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP.

Achado 4: Existência de mais de um indicador medindo os mesmos resultados esperados com a implantação dos requisitos de governança e gestão de pessoas.

87. Situação encontrada:

88. Alinhada à visão institucional, a governança judiciária é monitorada por indicadores construídos para oferecer subsídios necessários à avaliação do desempenho e dos resultados obtidos na implantação das diretrizes e práticas oriundas do iGov TCU e do CNJ.

89. Neste sentido, foi instituído Catálogo de Requisitos de Governança Institucional - CRGI com o objetivo de consolidar todos os requisitos a serem implementados nas áreas de governança corporativa, de contratações, gestão de pessoas e de tecnologia. Nos termos da Portaria TRE-PE nº. 102/2019, SEI doc. nº. 0832175, o catálogo foi validado como referencial para elaboração do planejamento das ações para implementação da governança no Tribunal.

90. No tocante à gestão de pessoas, o objetivo estratégico institucional "Implantar a Política de Governança e Gestão de Pessoas -

OBE 07” tem seus resultados monitorados por 2 (dois) indicadores distintos, cabendo ao ID 19-A apurar o índice de aderência à Política de Governança e Gestão de Pessoas. Apesar de o nome apontar para um objeto mais amplo, o indicador efetivamente mede a implantação dos requisitos do catálogo de governança e o resultado esperado toma por base a relação entre “o que foi planejado” e “o que foi implementado”.

91. A mesma métrica se dá por meio do outro indicador - ID 20-A - que, ao mensurar a aderência ao Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas (PEGP), também afere o total de requisitos implementados com base no Catálogo de Governança Institucional, na mesma relação “planejado versus implementado”, medição essa que se dá, especificamente, pelo indicador tático nº 4, que integra o somatório que mensura as metas alcançadas no PEGP. Cumpre destacar que, de acordo com a sua ficha técnica, o ID 20-A tem fundamentação nos requisitos de governança estabelecidos pelo TCU, reforçando a redundância apontada no achado, conforme resposta da SGP ao item T.13, quanto às falhas no alinhamento do indicador – SEI doc. nº. 1043248.

92. Conforme disposto no art. 3º, III, da Portaria nº. 102/2019, a SGP deve acompanhar periodicamente a implementação dos requisitos de governança de pessoas para subsidiar o monitoramento e análise, pelo COGEST, dos resultados do indicador estratégico relativo ao tema, cabendo à ASPLAN “coordenar a composição das informações oriundas das unidades gestoras para a mensuração do indicador estratégico a que se refere o art. 3º” - transcrição do art. 6º, III, com grifo nosso. Isso evidencia que, de acordo com o PEI, o indicador estratégico a que se refere a Portaria é o ID 4, vinculado ao OBE 02.

93. De acordo com resposta ao item 18.4 do questionário, a SGP entende que os indicadores não são iguais, pois tratam do mesmo objeto sob perspectivas diversas, acrescentando que as ações planejadas são distintas, uma decorrente do Plano Diretor, outras de portaria específica – SEI doc. nº. 1042413.

94. Em que pese as possíveis diferenças de perspectiva dos indicadores acima, ou até mesmo de métrica, deve-se levar em conta que, em todos eles, a análise crítica dos resultados alcançados na implantação dos requisitos de governança será a mesma, pois recairão sobre os mesmos fatores que contribuíram/dificultaram o alcance do objetivo em tela, o que fragiliza os critérios de utilidade e racionalidade que devem orientar a construção e estruturação dos indicadores.

95. Critérios: portaria TRE-PE nº. 196/219 – Promove revisão nos indicadores estratégicos do Tribunal; anexo da Portaria nº. 632/2018 - Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas – Ciclo 2018/2021, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco; portaria TRE-PE nº. 102/2019 - Aprova o Catálogo de Requisitos de Governança Judiciária; resolução nº. 348/2019 - Institui a Política de Gestão de Pessoas, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco; item 4.3 do Manual de Construção e Gerenciamento dos Indicadores – STJ.

96. Evidências: quadro comparativo das fichas técnicas dos ID 4, 19-A e 20-A; respostas da SGP ao questionário elaborado pela auditoria; relatórios de avaliação dos indicadores ID 4, 19-A, 20-A, 2º quadrimestre/2019.

97. Possíveis Causas: revisão do indicador 19-A sem considerar o disposto nos art. 3º e 6º da Portaria 102/219; não observância/análise da suficiência de indicadores para mensurar o mesmo resultado esperado; falhas na seleção dos indicadores estratégicos a serem priorizados.

98. Efeitos: comprometimento da construção racional e otimizada dos indicadores estratégicos; não fornecimento de informações ou dados úteis para subsidiar a tomada de decisão; não priorizar outros indicadores que possam contribuir para o monitoramento do objetivo estratégico.

99. Manifestação da unidade responsável pela mensuração: Conforme Despacho 48278 (SEI doc. nº. 1064009), a SGP tomou ciência do achado de auditoria.

100. Conclusão da equipe de auditoria: considerando que a SGP não apresentou manifestação contrária aos termos do achado, ratificamos as respectivas recomendações constantes do Relatório de Achados, as quais serão consideradas cumpridas após a devida comprovação da sua realização, verificada por meio de monitoramento realizado por esta unidade de controle.

101. Recomendações:

102. 3.1. Que a ASPLAN, com o apoio da SGP, que avalie a utilidade do ID 19-A para monitoramento da implantação da governança com base no catálogo de requisitos, observando o disposto nos arts. 3º, III e IV e 6º, III, da Portaria TRE-PE nº. 102/2019. Em conformidade com a avaliação, propor a sua extinção, manutenção com ajustes ou substituição por um novo indicador. Sendo proposta a manutenção do ID-19A, os ajustes na ficha técnica deverão afastar da sua métrica as evidências que o torna redundante. Prazo: Próximo ciclo de revisão do indicador.

103. 3.2. Que a SGP, na revisão do ID 20-A, promova, na ficha técnica, o alinhamento entre a fundamentação do indicador e a sua métrica, quanto ao que mede, para que mede e a fórmula de cálculo. Prazo: Próximo ciclo de revisão do indicador.

104. Benefício esperado: maior objetividade no acompanhamento à implantação dos requisitos da governança e gestão de pessoas, numa estruturação mais racional dos indicadores estratégicos relacionados ao seu objetivo.

Achado 5: Inadequação das metas estabelecidas no ID 20-A.

105. Situação encontrada: há evidências de que as metas a serem alcançadas no ID-20A encontram-se inadequadas - Processo SEI nº. 0015388-89.2018.6.17.8000. De acordo com a ficha técnica do indicador, as metas estabelecidas para a eficácia da Gestão de Pessoas - quanto ao cumprimento do que foi planejado em cada ano do ciclo 2018-2021 do Planejamento Estratégico da SGP - foram graduadas progressivamente, conforme quadro a seguir:

ID 20-A índice de aderência às metas do Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas		
Ano	Meta estabelecida	Meta Atingida
2018 <i>*ano em que o ID começou a ser mensurado.</i>	54%	91%
2019	63%	80% <i>*de acordo com o relatório do indicador - 2º quadrimestre/2019.</i>
2020	72%	
2021	81%	

106. A tabela acima aponta que, em 2018, a meta estabelecida para o indicador foi 54% (cinquenta e quatro por cento), tendo sido atingidos 91% (noventa e um por cento). Neste ano, de acordo com o Relatório do 2º quadrimestre, SEI doc. n.º 0985023, o resultado acumulado pelo indicador já atingiu o percentual de 80% (oitenta por cento), portanto, acima da meta estabelecida em 63% (sessenta e três por cento). Embora haja indicadores do PEGP (indicadores de apoio do ID 20-A) cujos resultados só serão mensurados no último quadrimestre de 2019, os dados acima indicam que a meta anual será ultrapassada com grande margem de diferença.

107. Se os resultados ora aferidos forem projetados para os anos seguintes, torna-se nítida a percepção de que as metas estabelecidas estão aquém dos percentuais que o indicador já demonstra alcançar. Em resposta ao item T.4 do questionário formulado, SEI doc. n.º 1043248, a SGP informou que foram estabelecidas metas graduais pela necessidade de avaliar a evolução dos resultados, uma vez que não havia indicador semelhante que pudesse ser referência.

108. Aspecto a ser ressaltado é que o ID 20-A objetiva levar ao conhecimento da alta gestão quantos indicadores táticos/operacionais da SGP tiveram metas alcançadas. Metas que foram estabelecidas com base no planejamento estratégico da unidade (PEGP), que se desdobra em Planos Diretor, de Ação e de Monitoramento, constituindo-se em etapas voltadas para o atingimento dos resultados esperados.

109. Pressupõe-se, portanto, que a expectativa deve ser pela integralidade de metas atingidas na unidade, isto é, que todos indicadores atinjam o resultado esperado, conforme estruturado nos níveis tático e operacional do planejamento da unidade.

110. A viabilidade para estabelecer uma meta mais desafiadora está amparada na premissa de que as metas do indicador foram atingidas com boa margem de folga, portanto o planejamento estratégico da unidade tem condições de assegurar uma maior aderência às metas estabelecidas.

111. Destaca-se que o estabelecimento de percentuais muito baixos gera a suposição de que as ações da unidade não estão alinhadas às metas estratégicas, gerando um baixo nível de cumprimento. Logo, o cumprimento de uma meta que represente um pouco mais da metade do que se planejou leva à percepção equivocada de ótimo resultado, sobre o qual não haveria ações que impulsionassem reais necessidades de melhoria.

112. Em que pese as constatações acima destacadas, é importante salientar que, na prática, os relatórios do ID 20-A, apresentados em 2019, evidenciam que o gestor considerou em sua análise o resultado de todos os indicadores do PEGP, mesmo diante da meta atingida, o que reforça a ideia de que devem ser redimensionadas para uma melhor aderência ao plano estratégico.

113. Critério: Item 4.4 do Manual de Construção e Gerenciamento dos Indicadores – STJ.

114. Evidências: relatórios de apresentação do ID 20-A no ano de 2019 – 1º e 2º quadrimestres; Ficha técnica do ID 20-A; metas do Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas (ciclo 2018 -2021) - Anexo da Portaria TRE-PE n.º 632/2018 e Plano Diretor da SGP – 2018; processo SEI n.º 0035671-02.2019.6.17.8000 – respostas ao questionário formulado (T.4).

115. Possíveis Causas: construção de metas sem observância do que é objeto de mensuração pelo indicador; unidade gestora não adota o planejamento estratégico e plano diretor como ferramentas para projetar ou dimensionar metas.

116. Efeitos: compromete a avaliação do potencial da equipe de gestão para aperfeiçoamento do desempenho e eficácia dos resultados; fator de acomodação e menor envolvimento dos gestores na busca por resultados; não estabelece metas desafiadoras, pertinentes e exequíveis - atributos da ferramenta SMART.

117. Manifestação da unidade responsável pela mensuração: conforme Despacho 48278 (SEI doc. n.º 1064009), a SGP tomou ciência do achado de auditoria.

118. Conclusão da equipe de auditoria: Considerando que a SGP não apresentou manifestação contrária aos termos do achado, ratificamos as respectivas recomendações constantes do Relatório de Achados, as quais serão consideradas cumpridas após a devida comprovação da sua realização, verificada por meio de monitoramento realizado por esta unidade de controle.

119. Recomendações:

120. 3.3. Que a SGP reavalie as metas estabelecidas para os anos de 2020 e 2021, considerando os resultados alcançados anos de

2018 e 2019, com o objetivo de dimensioná-las de forma realista e desafiadora, adotando critérios de ferramentas de construção de metas ou outro referencial que a unidade entender como mais adequado. Prazo: Próximo ciclo de revisão do indicador.

121. 3.4. Que SGP, com o apoio da Asplan, corrija a incoerência na fórmula matemática do ID 20-A, a qual define o resultado que busca medir como Desempenho Percentual de Metas do PEGP (DPM), trazendo a ideia de eficiência, ao passo que os demais dados informados na ficha técnica apontam para um indicador de eficácia, calculado com base em quantitativo de metas alcançadas - Prazo: Próximo ciclo de revisão do indicador.

122. Benefícios esperados: metas adequadamente dimensionadas aperfeiçoam a análise crítica da gestão de pessoas porque vai proporcionar uma avaliação mais direta entre os resultados no indicador 20-A e o planejamento estratégico da SGP; melhor especificação do que o ID 20-A pretende medir em termo de eficácia ou eficiência; aprimoramento do planejamento da unidade nos níveis tático e operacionais porque serão mais transparentes à alta gestão; aprimoramento continuado na governança e gestão de pessoas por meio de resultados.

4. Indicador Estratégico: ID1 - Índice de satisfação do cidadão:

Unidade responsável pela mensuração: Ouvidoria.

Achado 6: Falhas na confiabilidade dos dados da pesquisa de satisfação que alimenta o ID1.

123. Situação encontrada: Verificou-se que o Índice de Satisfação do Cidadão – ID 1 – é aferido com base nos resultados em pesquisas continuadas de opinião do eleitor que utiliza os serviços prestados pelos cartórios eleitorais e centrais de atendimentos do Estado, que são locais de atendimento com maior fluxo de pessoas. O índice de satisfação é calculado quadrimestralmente, exceto em anos pares, em que a periodicidade é alterada para encerrar a pesquisa no mês de agosto, com o início do período eleitoral. A pesquisa é realizada por meio de 3 (três) questões formuladas ao eleitor para avaliar a presteza do servidor, a qualidade e a agilidade no atendimento da demanda, sendo esses, resumidamente, os parâmetros de satisfação, os quais estão alinhados com a missão e visão institucionais.

124. A urna eletrônica está instalada naqueles locais de atendimento e, por meio dela, são feitas as avaliações de satisfação com a justiça eleitoral, o que representou uma melhoria considerável na sistemática de apuração, quando comparada com o formulário em papel.

125. No entanto, foi identificada uma cadeia de fatores que afetam a confiabilidade dos resultados que subsidiam o indicador 1, destacando-se, no entanto, que, por não se tratar de uma auditoria específica para avaliar o processo de realização dessas pesquisas, os itens a seguir prestam-se apenas para, suficientemente, evidenciar o objeto do achado.

126. Assim, em visitas realizadas a alguns cartórios e central de atendimento, bem como em contato com chefes de cartórios do Estado, observou-se que os resultados da pesquisa de satisfação do cidadão com os serviços prestados pelo TRE-PE podem ser vulnerados pelas seguintes constatações:

127. 1- O local onde foram instaladas algumas urnas eletrônicas são de pouco acesso aos cidadãos, afetando o fluxo de pessoas aptas a participar da pesquisa, o que se dá especialmente em cartórios que possuem centrais de atendimento;

128. 2 – O acesso espontâneo do eleitor à pesquisa nas urnas eletrônicas muitas vezes não é facilitado, justamente porque depende da disponibilidade do servidor para habilitá-lo previamente à pesquisa em urna. Essa disponibilidade do servidor não é sempre possível e em tempo de alta demanda de serviço, quando a pesquisa deveria ser intensificada, eles estarão envolvidos com outras prioridades. As centrais de atendimento, onde o fluxo é sempre muito intenso, têm dificuldades em manter a urna ativada para pesquisa, pois necessitaria de servidor exclusivamente dedicado a desempenhar essa tarefa;

129. 3 – Pelo fato da pesquisa consistir na formulação de 3 questões direcionadas a público-alvo diverso, a numeração correspondente ao tipo de resposta possível (péssimo, ruim, regular, bom e ótimo) varia conforme o segmento pesquisado, sendo de 11 a 15, se for eleitor; de 21 a 25 se candidato e de 31 a 35 se partido. Com isto, embora os resultados sejam mais precisos para a alta gestão, alguns chefes acreditam que os procedimentos tornam-se mais complexos e os cartazes de orientação são pouco eficazes para que uma grande faixa contemplada na pesquisa entenda didaticamente como deve proceder, demandando assistência por parte do servidor, o que pode desestimular a iniciativa das pessoas.

130. 4 – Por conseguinte, diante da proximidade física gerada entre avaliador e avaliado, durante a realização da pesquisa, potencializa-se o risco de influência indevida na avaliação.

131. 5 – Nas atividades cotidianas desses locais de atendimento, nem sempre a pesquisa vai ser lembrada como uma atividade a ser priorizada. E não existem orientações direcionadas aos chefes de cartórios sobre a metodologia adotada para a pesquisa, de modo que o universo pesquisado por diferentes cartórios espalhados por todo Estado pode não criar um parâmetro bom para análise do resultado.

132. 6 – Inexistência de pesquisa de satisfação dos eleitores usuários dos serviços prestados em meio digital, como forma de melhorar os resultados finalísticos na governança do TRE-PE.

133. No tocante à possibilidade de manipulação dos dados inseridos na pesquisa, já levada ao conhecimento da alta gestão por meio dos relatórios de apresentação dos resultados do indicador pela Ouvidoria, constatou-se que ela começa com a escolha não aleatória de quem será pesquisado, de modo que o eleitor insatisfeito poderá não ser convidado à pesquisa. O risco pode ser também estimado na produção artificial de resultados das pesquisas. Não são adotados controles para mitigar esses riscos, mas o envolvimento dos chefes de cartórios e um maior conhecimento dos objetivos e resultados da pesquisa poderiam ser formas eficazes de mitigação, uma vez que eles poderiam atuar por meio desse canal para identificar falhas, subsidiando tomadas de

decisões para aprimoramento dos resultados da pesquisa, não apenas no âmbito da unidade cartorária, mas no interesse estratégico e finalístico do Tribunal.

134. Critérios: ficha técnica do ID 1; critérios para análise e classificação de matrizes de indicadores, como mensurabilidade; economicidade; estabilidade; validade; confiabilidade (item 4.3 do Manual de Construção e Gerenciamento dos Indicadores – STJ); levantamento do Perfil de Governança e Gestão Pública-IGG/TCU–ciclo2020, item 5122.

135. Evidências: relatórios de apresentação do ID 1 da Ouvidoria do TRE-PE; levantamento de informações do relatório de consultas do SISPEL e Boletim de Urnas Eletrônicas; respostas da Ouvidoria ao questionário formulado em auditoria SEI doc. nº. 1050939; visitas realizadas em dois cartórios eleitorais e Central de atendimento ao eleitor de Recife/PE; entrevistas com Chefes de Cartórios, capital e interior.

136. Possíveis Causas: não reconhecimento da utilidade do indicador pelos gestores imediatos (chefes de cartórios) como instrumento de aferição da qualidade do atendimento prestado na sua unidade; comunicação institucional aos cartórios e centrais de atendimento trata da importância em realizar os procedimentos para pesquisas, mas não envolve o gestor do cartório como parte interessada (stakeholder) nos seus resultados; a forma adotada para a pesquisa de satisfação, sem adoção de controles dos riscos inerentes.

137. Efeitos: aferição pelos gestores imediatos da qualidade de atendimento baseada exclusivamente em intuição, opiniões e percepções pessoais ou empíricas; não comprometimento dos gestores imediatos com pesquisas que retratem a realidade pelo fato de não se perceberem como parte interessada nos resultados; decisões da alta gestão tomadas com base em dados equivocados quanto ao real nível de satisfação do cidadão com os serviços prestados pelo TRE-PE.

138. Manifestação da unidade responsável pela mensuração: conforme Informação 23694 (SEI doc. nº 1067601), a Ouvidoria apresentou seu entendimento nos termos a seguir transcritos: *“De ordem, vimos informar que as recomendações 4.1 já se encontra implementada, conforme SEI nº 0024942-66.2019.6.17.8500. No que diz respeito às demais recomendações, abaixo colacionadas, procederemos a pronta implementação em SEIs específicos a fim de evidenciar as tomadas de atitude e planejamento para a melhoria da aplicação e coleta de dados dos indicadores auditados”.*

139. Conclusão da equipe de auditoria: retificamos a informação da Ouvidoria quanto à referência ao item 4.1, uma vez que o SEI informado trata de Plano de Ação elaborado com o objetivo de padronizar a realização das pesquisas de satisfação do cidadão, monitorado pelo SIM, o que poderia atender à recomendação 4.2. Cumpre destacar que a Ouvidoria não informou no questionário sobre SEI em andamento, nem restou claro se os objetivos propostos no Plano de Ação atenderão integralmente à recomendação 4.2, nos termos relatados na situação encontrada, razões pelas quais entendemos pela sua manutenção para que se monitore a implementação das ações planejadas.

140. Considerando ainda que a Ouvidoria se manifestou pela concordância com os termos dos achados 4.1 e 4.3, ratificamos as respectivas recomendações constantes do Relatório de Achados, as quais serão consideradas cumpridas após a devida comprovação da sua realização, verificada por meio de monitoramento realizado por esta unidade de controle.

141. Recomendações:

142. 4.1. Que a Ouvidoria adote estratégias de comunicação institucional, formalizadas em um plano que contemple datas e ações, com o objetivo de envolver os chefes de cartórios e centrais de atendimento ao eleitor como parte interessada nos resultados da pesquisa, destacando-se não apenas a importância dos procedimentos para executar a pesquisa, mas também focando informativos que podem ser úteis para aumentar a confiabilidade dos dados da pesquisa de satisfação. - Prazo: 07.fev.2020;

143. 4.2. Que a Ouvidoria, com o apoio da Asplan, estabeleça metodologia/critérios para a realização da pesquisa capaz de orientar os chefes de cartórios e centrais de atendimento na execução da pesquisa de satisfação do cidadão e de modo a viabilizar a sua realização, de maneira a sanar as fragilidades apontadas na situação encontrada. - Prazo: 30.jun.2020.

144. 4.3. Que a Ouvidoria, com apoio da STIC, que estabeleça ações para implementação da pesquisa digital de satisfação dos eleitores usuários dos serviços prestados em meio digital, como forma de melhorar os resultados finalísticos na governança do TRE-PE. Prazo: 29.mai.2020.

145. Benefícios esperados: melhoria na realização das pesquisas de confiança e de satisfação, realizadas pelo Tribunal através do estabelecimento de uma metodologia específica; maior envolvimento dos chefes de cartórios e centrais de atendimento com os resultados das pesquisas; maior aderência aos levantamentos do perfil de governança e gestão públicas – iGG/TCU.

Achado 7: Ausência de evidências de que foram realizados os controles estabelecidos para mitigar riscos às pesquisas de avaliação e confiança.

146. Situação encontrada: com base no relatório de apresentação e nas respostas da Ouvidoria ao questionário, não ficou evidenciado se a conferência dos dados que alimentam os resultados das pesquisas de satisfação do cidadão e de confiabilidade da justiça eleitoral foram realizados na conformidade prevista pelas respectivas fichas técnicas dos indicadores 1 e 1-A.

147. No caso do ID 1, o controle deve ser realizado por meio da avaliação de coerência dos dados captados, que consiste na comparação entre os números registrados no SISPEL e os constantes nos boletins de urna - BU's, sendo esse procedimento aplicado numa amostragem de, pelo menos, 10% das zonas eleitorais.

148. De igual forma, o ID 1-A estabelece uma amostragem em 10% (dez por cento) das zonas eleitorais, para verificação dos dados que subsidiaram a pesquisa de confiança na justiça eleitoral. O diferencial é que, neste, a análise comparativa se dá entre

os dados inseridos no sistema e os constantes nos formulários impressos da pesquisa realizada. Para esta pesquisa, a Ouvidoria informou que o controle dos dados informados foi realizado pelas próprias zonas eleitorais.

149. De acordo com as informações sobre o monitoramento da pesquisa de satisfação do ID 1, realizada no 2º quadrimestre de 2019, a Ouvidoria realizou uma checagem das zonas eleitorais que cumpriram a pesquisa, verificando, pelo relatório do SISPEL, as unidades que não lançaram os dados no sistema. O relatório do indicador apontou este como o único controle realizado para assegurar a confiabilidade dos dados da pesquisa. Quanto à avaliação de coerência dos dados captados nas pesquisas, como não se indica outra unidade incumbida pela amostragem, caberia à Ouvidoria, como responsável pelo indicador, realizar os procedimentos de verificação ou apontar o fato em relatório.

150. Ainda sobre aos meios adotados para validação dos dados fornecidos para o indicador 1, inclusive quanto ao uso de planilhas ou outros meios de conferência, a Ouvidoria não foi clara em suas respostas quanto à realização dos procedimentos de controle previstos na ficha técnica do indicador 1, nem apresentou evidências nas respostas aos itens 20.2, 20.4 e 20.6, b). Não há, portanto, informações sobre quais zonas eleitorais ou polos foram selecionados na amostragem, nem o percentual efetivamente adotado, tampouco são mencionados nos relatórios quadrimestrais da Ouvidoria, ano 2019. O envio de BU's não são evidências suficientes para garantir que foram realizados tais procedimentos de validação e controle previstos nas referidas fichas técnicas.

151. Considerando os objetivos estratégicos envolvidos nas pesquisas, bem como os riscos inerentes a sua realização, identificados pela Ouvidoria nas respostas aos itens 20.2 e 20.3, e também relatados por Chefes de Cartórios, resta evidente que não se trata apenas do cumprimento de mera conformidade prevista no campo de observações das fichas técnicas dos indicadores em tela, mas de ações para mitigação de parte dos riscos que podem comprometer a confiabilidade das pesquisas realizadas.

152. Critérios: item 4 da Ficha Técnica do ID 1, pelo qual “a avaliação de coerência dos dados captados é realizada, de forma amostral, em pelo menos 10% das zonas eleitorais, através da análise comparativa entre os dados registrados no sistema e os constantes nos BU's”; item 3 da Ficha Técnica do ID 1-A, pelo qual “a avaliação de coerência dos dados captados é realizada, de forma amostral, através da análise comparativa entre os dados registrados no sistema e os constantes nos formulários impressos, levando em consideração, no mínimo, em pelo menos 10% das zonas eleitorais”; construção e Gerenciamento de Indicadores – STJ.

153. Evidências: relatório de apresentação do indicador 1 – 2º quadrimestre 2019 – Item 4. Monitoramento; respostas aos itens 20.1, 20.4, 20.6, letra b do questionário formulado à Ouvidoria - SEI Doc. n° 1050939.

154. Possíveis Causas: não observância dos controles previamente estabelecidos; falhas na adoção de procedimentos que assegurassem a realização da “avaliação de coerência” da pesquisa.

155. Efeitos: pesquisas realizadas sem adoção de controles mínimos de que os resultados estão coerentes com o que se apurou em urnas eletrônicas; ausência de rastreabilidade dos controles, se adotados, o que pode afetar a confiabilidade da pesquisa.

156. Manifestação da unidade responsável pela mensuração:

157. Conforme Informação 23694 (SEI doc. n.º 1067601), a Ouvidoria apresentou seu entendimento nos termos a seguir transcritos: “(...) *procederemos a pronta implementação em SEIs específicos a fim de evidenciar as tomadas de atitude e planejamento para a melhoria da aplicação e coleta de dados dos indicadores auditados*”.

158. Conclusão da equipe de auditoria: Considerando que a Ouvidoria se manifestou pela concordância com os termos dos achados, ratificamos as respectivas recomendações constantes do Relatório de Achados, as quais serão consideradas cumpridas após a devida comprovação da sua realização, verificada por meio de monitoramento realizado por esta unidade de controle.

159. Recomendações:

160. 4.4. Que a Ouvidoria adote os procedimentos de controle em conformidade com o previsto nas respectivas fichas técnicas dos indicadores 1 e 1-A, divulgando e evidenciando os dados da amostragem realizada - Prazo: Próximo ciclo de revisão do indicador;

161. 4.5. Que a Ouvidoria, ao realizar as avaliações de coerência dos resultados das pesquisas de confiança, adote instrumentos como planilhas ou outros meios que, ao mínimo, indiquem as zonas eleitorais ou polos que integraram a amostragem, evidenciando que o controle foi realizado pela Ouvidoria, conforme estabelecida em ficha técnica dos indicadores 1 e 1-A, fazendo constar o procedimento adotado em relatório do indicador – Prazo: Próximo ciclo de revisão do indicador.

162. Benefícios esperados: atendimento à conformidade estabelecida na ficha técnica dos indicadores 1 e 1-A; maior confiabilidade dos dados que informam a pesquisa realizada, mitigando riscos a sua confiabilidade.

5. Indicador Estratégico: ID17 – Índice de Alcance das metas do PLS.

Unidade responsável pela mensuração: Assistência de Gestão Socioambiental.

Achado 8: Inadequação da fórmula ao tipo descrito na ficha técnica

163. Situação encontrada:

164. O Plano de Logística Sustentável, aprovado pela Portaria TRE PE n° 732/2016, foi contemplado para o ciclo 2016-2021 e trata-se de um mecanismo de gestão que encontra seu respaldo na Resolução CNJ n° 201/2015, visando a promoção da sustentabilidade ambiental, econômica e social.

165. No TRE-PE, o PLS está sendo implantado por oito grupos executivos, com representantes de várias unidades e sob a orientação da Assistência de Gestão Socioambiental, cada um deles com a responsabilidade de desenvolver os temas propostos pelo CNJ, o qual definiu um quantitativo de quinze indicadores mínimos para avaliação do desempenho ambiental e econômico do PLS do Poder Judiciário.

166. O ID17 – Índice de Alcance das Metas do Plano de Logística sustentável – PLS, demonstra-se alinhado com o objetivo estratégico de “Aprimorar a Política de Responsabilidade Social – OBE06”, e, de acordo com o descrito em sua ficha técnica, tem por finalidade medir “o desempenho percentual de alcance das metas constantes no Plano de Logística Sustentável”. Trata-se de um indicador de “eficiência”, contudo sua fórmula não está adequada para aferir o resultado proposto, visto que está mensurando as metas do PLS em contradição com o que está descrito na ficha técnica.

167. O indicador é mensurado pela fórmula $DPM = (QMA/QTM) \times 100$, onde “DPM” corresponde ao “Desempenho Percentual de Metas do PLS do TRE-PE”; “QMA” representa “a quantidade de metas alcançadas” e “QTM”, a “quantidade total de metas do PSL para o período”.

168. Analisando-se a fórmula verificou-se que só irão compor o resultado as metas temáticas que atingiram o índice planejado, ou seja, se todas as metas forem cumpridas ou ultrapassadas, o indicador alcançará 100% de resultado, caso algumas das metas não sejam alcançadas, serão excluídas do numerador e entrarão apenas no cômputo do denominador.

169. Ocorre que, ao excluir do numerador as metas temáticas que não alcançaram seu índice planejado, a fórmula não demonstrará o desempenho percentual de cada meta e sim a adesão das metas que atingiram o índice planejado, o que representa uma incongruência, já que, conforme mencionado, trata-se de um indicador de eficiência e não de eficácia.

170. A equipe de auditoria percebe a necessidade e adequação na definição o indicador quanto ao seu tipo: de eficiência, como consta na ficha técnica ou de eficácia, conforme demonstrado na fórmula e no nome do indicador.

171. Critérios: portaria TRE-PE n.º 983/2015; portaria TRE-PE n.º 732/2016; resolução CNJ n.º 201/2015 (anexo I); resolução CNJ n.º 198/2014; resolução CNJ n.º 249/2018.

172. Evidências: SEI0035735-12.2019.6.17.8000; SEI 0005469-42.2019.6.17.8000, respostas ao item T4 do questionário à AGS.

173. Possível Causa: ausência de percepção quanto a divergência entre o que a ficha diz que o indicador mede e o resultado que a forma se propõe a mensurar.

174. Efeito: prejuízo quanto a transparência.

175. Manifestação da unidade responsável pela mensuração:

176. Conforme Informação 23819 (SEI doc. n.º 1069076), a AGS concorda com as recomendações, nos termos a seguir transcritos: “(...) estamos de acordo. Ressaltamos que promovemos recentemente uma revisão no aludido Indicador (SEI 0034016-92.2019.6.17.8000), entretanto, em decorrência dos achados da Auditoria, entendemos necessária nova revisão. Acatamos o prazo sugerido”.

177. Conclusão da equipe de auditoria:

178. Considerando que a AGS se manifestou pela concordância com os termos dos achados, ratificamos as respectivas recomendações constantes do Relatório de Achados, as quais serão consideradas cumpridas após a devida comprovação da sua realização, verificada por meio de monitoramento realizado por esta unidade de controle.

179. Recomendação:

180. 5.1. Que a ASPLAN e AGS reavaliem o direcionamento do indicador de acordo com a necessidade institucional, de modo a adequar a sua medição para eficiência ou eficácia. Caso entenda em mantê-lo como indicador de eficiência, faz-se necessária a revisão na sua fórmula. Caso avalie a necessidade de aferir a eficácia, deve-se proceder à alteração na ficha do indicador, ajustando os campos “tipo do Indicador” e “o que mede”. Prazo: próximo ciclo de revisão do indicador.

181. Benefício esperado: promover o alinhamento e coerência entre os critérios de construção contidos na ficha do indicador.

Achado 9: Vulnerabilidade na obtenção dos dados do ID17.

182. Situação encontrada:

183. Através da realização dos testes de auditoria, a gestora da unidade relata que os dados que irão compor as variáveis do indicador 17, são enviados pelas unidades gestoras de cada meta temática, por meio de planilhas eletrônicas, encaminhadas pelo SEI.

184. Os dados são enviados até o dia 15 de cada mês, e alimentarão o Sistema PLS-Jud (CNJ), bem como irão compor as análises que resultarão no indicador 17, conforme item T21 do questionário – SEI doc. n.º 1045057. A gestora acresce em seu relato que o trabalho de análise e consolidação dos dados, realizado por meio de planilhas do Libre Calc, com o objetivo de transformar os dados em informações, construindo tabelas e gráficos, é quase artesanal, trabalhoso e desgastante. Tais planilhas foram apresentadas à equipe de auditoria na ocasião da visita in loco.

185. Diante dos fatos, a equipe de auditoria percebe que a utilização de um sistema que promova a segurança na geração e produção de informações torna-se necessária, não só porque permitirá o alcance do resultado com maior facilidade, como também aumentará a confiabilidade da informação gerada, visto que minimizará a possibilidade de erros. Além de atuar como

ferramenta para auxiliar na transformação de dados em informações significativas e úteis para a análise das dificuldades existentes. Tal demanda é corroborada pela unidade de planejamento – ASPLAN, ao ser questionada acerca das dificuldades encontradas na consolidação dos resultados dos indicadores, SEI doc. nº. 1057360.

186. Além da implantação de um sistema, a gestora da AGS percebe a necessidade de capacitar os gestores das unidades executivas, em especial quanto à parte prática de utilização dos indicadores como ferramenta de gestão, de maneira a trazer maior conhecimento e técnica na sua utilização prática, proporcionando maior participação no processo de revisão e aprimoramento no alcance do objetivo estratégico a eles relacionado.

187. Critérios: manual de procedimentos de auditoria do TRE-PE; portaria – SEGECEX n.º33/2010 do TCU – técnica de indicadores de desempenho para auditorias; resolução CNJ n.º. 198/2014; resolução CNJ n.º. 249/2018; resolução CNJ n.º. 201/2015

188. Evidências: respostas às questões T21, T22 e T23 - SEI nº. 0035735-12.2019.6.17.8000; respostas às questões T18, T19, T26, T28 e T34 - SEI nº. 0035735-12.2019.6.17.8000.

189. Possíveis causas: utilização de planilhas eletrônicas de construção manual para a obtenção de dados.

190. Efeitos: perda de dados; análise de dados com erros; não confiabilidade dos dados; necessidade de tratamento dos dados frente a verificação de inconsistências.

191. Manifestação da unidade responsável pela mensuração:

192. Conforme Informação 23819 (SEI doc. n.º 1069076), a AGS concorda com as recomendações, nos termos a seguir transcritos “(...) *estamos de acordo. Ressaltamos que promovemos recentemente uma revisão no aludido Indicador (SEI 0034016-92), entretanto, em decorrência dos achados da Auditoria, entendemos necessária nova revisão. Acatamos o prazo sugerido*”.

193. Conclusão da equipe de auditoria:

194. Considerando que a AGS se manifestou pela concordância com os termos dos achados, ratificamos as respectivas recomendações constantes do relatório de achados, as quais serão consideradas cumpridas após a devida comprovação da sua realização, verificada por meio de monitoramento realizado por esta unidade de controle.

195. Recomendação:

196. 5.2. Que o Cogest, por intermédio da Diretoria-Geral, avalie a priorização de implantação de sistema de inteligência para o tratamento desses dados, a exemplo da tecnologia de Business Intelligence - B.I, considerando os benefícios que podem trazer demandas em todos os segmentos do TRE-PE, tendo em vista sua funcionalidade de permitir o acompanhamento e monitoramento de informações orçamentárias, administrativas e estratégicas. Prazo: 30.abr.2020.

197. Sugestão de aperfeiçoamento:

198. 5.3. Como resultado de Benchmarking, sugerimos consultar o TRE-GO, dada sua experiência com a ferramenta, tendo, inclusive, disponibilizado para o TRE/MT servidores que atuam na área de Planejamento e Governança, para implantar o uso da Tecnologia B.I. Foi utilizada a versão gratuita do Power B.I da Microsoft para gerar os painéis de gestão de acompanhamento e monitoramento de informações orçamentárias, administrativas e estratégicas (<http://www.tre-mt.jus.br/imprensa/noticias-tre-mt/2019/Novembro/tre-mt-implanta-tecnologia-business-intelligence-bi>) e (<http://www.tre-go.jus.br/imprensa/noticias-tre-go/2019/Novembro/tre-go-implanta-tecnologia-business-intelligence-b-i-no-tre-mt>).

199. Benefícios esperados: a Implementação de um sistema de inteligência para tratamento de dados aumentará a confiabilidade das informações geradas, bem como viabilizará a otimização e tomadas de decisões tempestivamente; mensuração dos resultados dos indicadores com maior racionalização de mão de obra, otimizando tempo e esforço do gestor que poderá direcionar suas ações para análise e busca de melhorias;

Achado 10: Utilização de diferentes variáveis na fórmula do indicador.

200. Situação encontrada:

201. O TRE-PE estabeleceu metas individualizadas para dez das quinze metas temáticas, relacionadas no anexo um da Resolução CNJ n.º 201/2015, das quais sete são mensuráveis mensalmente e três vêm sendo mensuradas anualmente. Atualmente, o TRE-PE está direcionando a sua abordagem para as metas abaixo listadas – questão T4, doc SEI nº. 1045057:

Temas	Metas com aferição Mensal
PAPEL PARA IMPRESSÃO	Reduzir em 10% o consumo de papel para impressão, nos anos de 2019 e de 2020, em relação aos valores registrados em 2017 e 2018, respectivamente.
COPOS DESCARTÁVEIS	Reduzir em 20% o consumo de copos descartáveis plásticos, tanto nos anos de 2019 e de 2020, em relação aos valores registrados em 2017 e 2018, respectivamente.

202. As metas temáticas mensuráveis mensalmente são aferidas nos 1º e 2º quadrimestres e aquelas com medição anual são incluídas na fórmula do indicador apenas no final do ano, tendo em vista seu ciclo de doze meses. Assim, constatou-se que as informações mensais e anuais são aplicadas em uma mesma fórmula, em épocas diferentes, causando ao longo do ano uma mudança nas variáveis que compõe a fórmula.

203. Diante disso, a equipe de auditoria percebeu que restou prejudicada uma das qualidades desejáveis a um indicador, a “Estabilidade”, que busca assegurar que as variáveis que compõe o indicador serão as mesmas ao longo do tempo de modo a não alterar sua fórmula de cálculo.

204. Critérios: manual de Procedimentos de Auditoria do TRE-PE; portaria – SEGECEX n.º33/2010 do TCU – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias.

205. Evidências: processo SEI n.º. 0035735-12.2019.6.17.8000; processo SEI n.º. 0005469-42.2019.6.17.8000.

206. Possíveis Causas: utilização de parâmetros diferenciados, conforme o momento da mensuração.

207. Efeitos: instabilidade da fórmula; distorção na avaliação do desempenho do indicador ao longo do tempo.

208. Manifestação da unidade responsável pela mensuração:

209. Conforme Informação 23819 (SEI doc. n.º 1069076), a AGS concorda com as recomendações, nos termos a seguir transcritos “(...) *estamos de acordo. Ressaltamos que promovemos recentemente uma revisão no aludido Indicador (SEI 0034016-92.2019.6.17.8000), entretanto, em decorrência dos achados da Auditoria, entendemos necessária nova revisão. Acatamos o prazo sugerido*”.

210. Conclusão da equipe de auditoria:

211. Considerando que a AGS se manifestou pela concordância com os termos dos achados, ratificamos as respectivas recomendações constantes do Relatório de Achados, as quais serão consideradas cumpridas após a devida comprovação da sua realização, verificada por meio de monitoramento realizado por esta unidade de controle.

212. Recomendação:

213. 5.3. Que a ASPLAN, em conjunto com a AGS, promova a revisão da fórmula existente de modo a garantir a estabilidade nas variáveis utilizadas de acordo com o tempo de aferição - Prazo: Próxima revisão de indicadores.

214. Benefícios esperados: possibilitar o direcionamento das ações de acordo com as fragilidades identificadas para cada meta, de acordo com o período de mensuração; maior transparência do resultado do indicador.

6. Indicador Estratégico: ID02 - Quantitativo de pessoas beneficiadas pelas ações institucionais da Escola Judiciária Eleitoral.

Unidade responsável pela mensuração: Escola Judiciária Eleitoral - EJE.

Achado excluído: conforme informação 23688, SEI doc. n.º 1067519, este achado foi excluído da presente análise pela ocorrência de equívoco em sua formatação inviabilizando a análise tempestiva por parte da unidade auditada.

Achado 11: Ausência de critérios, baseados em diagnósticos, para a escolha dos locais/cidades que serão beneficiados com as ações da Escola Judiciária Eleitoral.

215. Situação encontrada:

216. Não foram detectados no planejamento da Unidade critérios formalmente instituídos e pautados de forma objetiva para a escolha dos locais que serão contemplados com as ações da EJE.

217. Em relação ao projeto Eleitor/Político do Futuro, foi relatado pela unidade gestora do indicador que, em algumas situações, as demandas para realização de palestras têm sido provocadas pelos próprios diretores de escolas, os quais entram em contato com o TRE-PE, solicitando a realização do evento. Muitas vezes o evento deixa de ser realizado em virtude de o pedido ter sido intempestivo, inviabilizando a execução do evento, tendo em vista que a equipe demanda tempo e diversos recursos para planejar suas atividades.

218. A equipe de auditoria entende que o estabelecimento de critérios, instituídos de forma objetiva e tendo como referência o resultado de eleições anteriores favorecem o planejamento e a execução de ações privilegiando não só a escolha de ações mais direcionadas à necessidade do público, como também as cidades que apresentem demanda específica ou representem um grande potencial de agregar efetividade para a promoção da cidadania.

219. Critérios: planejamento estratégico Institucional – PEI; manual de procedimentos de auditoria do TRE-PE; portaria – SEGECEX n.º. 33/2010 do TCU – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias.

220. Evidências: relatos em entrevistas com a equipe da EJE; ata de Reunião do COGEST n.º 35/2019 – SEI doc. n.º. 0030246-91.2019.6.17.8000.

221. Possível causa: Insuficiência de planejamento com estratégia previamente definida.

222. Efeitos: dificuldade em planejar as ações com a antecedência necessária; perda de oportunidade de promover a cidadania para um público direcionado, escolhido por um diagnóstico; inviabilidade de se analisar a mensuração do custo benefícios das ações realizadas, em virtude da ausência de planejamento prévio.

223. Manifestação da unidade responsável pela mensuração:

224. A Escola judiciária Eleitoral, por meio do Despacho 49170, SEI doc. nº. 1068561, apresentou pronunciamento acerca do achado 2, apresentando considerações acerca da implementação da recomendação e sugestões de aperfeiçoamento, sem contudo apresentar discordância quanto ao teor do achado.

225. Conclusão da equipe de auditoria:

226. Considerando que a EJE se manifestou pela concordância com os termos dos achados, ratificamos as respectivas recomendações constantes do Relatório de Achados, as quais serão consideradas cumpridas após a devida comprovação da sua realização, verificada por meio de monitoramento realizado por esta unidade de controle.

227. Recomendação:

228. 6.3. Que a EJE estabeleça e formalize em seu planejamento, critérios para a escolha do seu público-alvo, com base em dados objetivos, a exemplo da utilização de informações estatísticas oriundas de relatórios de avaliação de resultados da eleição, ou outra base de dados da justiça eleitoral - Prazo: 30.abr.2020.

229. Sugestões de aperfeiçoamento:

230. Que os critérios de escolhas, sempre que possível, sejam definidos a partir de uma demanda percebida, como por exemplo, cidades com grande número de absentismo, ou com grande número de eleitores votantes que ainda não possuem cadastro eleitorais, entre outros;

231. Que os critérios de escolhas estabelecidos possam identificar demandas que uma vez atendidas agreguem ao público-alvo a efetividade de uma atuação cidadã, a exemplo de maior participação no pleito eleitoral ou uma maior número de eleitores votante, em idade em que o voto não é obrigatório, ou uma diminuição no índice de absentismo, entre outros;

232. Que os critérios definidos para escolhas priorizem, também, a identificação de oportunidades potenciais para atingir um maior público-alvo, a exemplo de escolha de cidades que estejam programadas para realizar biometria.

233. **Benefícios esperados:** o estabelecimento de ações com base em critérios objetivos de escolha favorece o planejamento das ações em tempo hábil para sua execução; o planejamento das ações com base em diagnóstico obtido através da avaliação de resultados de eleições permite uma escolha mais acertada e direcionada quanto as ações que levam a promoção da cidadania; possibilidade de avaliação prévia do custo-benefício das ações a serem executadas.

Achado 12: Subdimensionamento das metas individuais, relacionadas aos projetos que compõem o indicador, tornando o alcance do resultado não desafiador.

234. Situação encontrada:

235. A atual gestão do indicador não participou de sua criação, contudo atuou na última revisão, em 2019, excluindo variáveis que não agregavam valor ao propósito do indicador, a exemplo de servidores beneficiados com capacitações internas.

236. Atualmente, o indicador trabalha com os seguintes projetos, cada um possuindo suas metas individualizadas, monitoradas respectivamente pela ASBEM, ASEEL e ASPIN:

237. Projeto Eleitor/Político do Futuro;

238. Projeto Disseminação do Conhecimento em Direito Eleitoral, Cidadania e Áreas Afins;

239. Visitação ao centro de Memórias e datas Especiais.

240. Questionados quanto ao nível de desafio das metas instituídas para cada projeto que compõem o ID2, as unidades responsáveis pela monitoria e assistência de cada um deles foram unânimes em concordar que todas as metas das ações são desafiadoras – SEI doc. nº. 1051134.

241. Embora os números historicamente alcançados pela mensuração do indicador demonstrem um comprometimento da unidade no que tange à realização de ações planejadas, analisando-se a base histórica do indicador, a equipe de auditoria constatou que as metas individuais têm sido alcançadas com relativo conforto.

242. Nesse sentido, é oportuno salientar que indicador tem sido aferido desde 2011, e desde então sua meta tem ultrapassado os 100%, chegando a 368% como seu melhor resultado e 121% como seu resultado mais tímido, o qual já ultrapassaria em 21% a meta de 100%.

243. Diante das constatações relatadas, com fundamento na base histórica do ID2, verificou-se que, embora tenha passado por revisão recente, o indicador vem mantendo suas metas individuais pouco desafiadoras fato que é evidenciado pelas sucessivas e largas superações da meta estabelecida pelo indicador.

244. **Crerios:** planejamento estratégico Institucional – PEI; manual de Procedimentos de Auditoria do TRE-PE; portaria – SEGECEX n.º33/2010 do TCU – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias.

245. **Evidências:** processo SEI nº. 0003289-53.2019.6.17.8000; processo SEI nº. 0035460-63.2019.6.17.8000.

246. **Possível Causa:** ausência da utilização de técnicas para elaboração das metas que compõe o indicador ID2.

247. **Efeitos:** perda de oportunidade de diagnosticar dificuldades e avançar na persecução do objetivo estratégico; ausência de desafios para gestão; percepção de uma falsa realidade.

248. Manifestação da unidade responsável pela mensuração:

249. A Escola judiciária Eleitoral, por meio do Despacho 49170, SEI doc. nº. 1068561, apresentou pronunciamento acerca do achado 3.

250. Conclusão da equipe de auditoria:

251. A EJE manifestou concordância quanto ao presente achado e recomendação exarada no relatório de auditoria, guardando algumas considerações, dentre as quais destaca-se a dificuldade em aumentar os índices das metas individualizadas para o ano de 2020, especificamente em relação ao Programa Eleitor/Político do Futuro – SEI doc. nº. 1068561. Considerando os argumentos trazidos pela EJE, em que pese a possibilidade de redução de sua equipe técnica, decorrente da proximidade de aposentadoria de servidor, é oportuno que a unidade responsável pela mensuração do indicador provoque a Diretoria-Geral, vislumbrando o alcance de suas demandas, de modo a viabilizar as recomendações de auditoria já acolhidas.

252. Dessa forma, ratificamos a respectiva recomendação constante do relatório de achados, a qual será considerada cumprida após a devida comprovação da sua realização, verificada por meio de monitoramento realizado por esta unidade de controle.

253. Recomendação:

254. 6.4. Que a EJE, ao planejar as ações que compõem o resultado do indicador, estabeleça incrementos em suas metas individuais, tendo como parâmetro os resultados já alcançados em anos anteriores e além disso, utilize ferramentas de construção de metas, de modo a torná-las mais desafiadoras - Prazo: 30.abr.2020.

255. Benefícios esperados: o estabelecimento de metas mais desafiadoras oportuniza um maior número de pessoas beneficiadas com ações promovidas pela EJE; promover avanços no alcance dos resultados buscados com a implantação do indicador.

7. Indicador Estratégico: ID 27 - Índice de adequação das instalações físicas.

Unidade responsável pela mensuração: Secretaria de Administração - SA.

Achado 13: Ausência de formalização das definições dos termos descritos no ID27.**256. Situação encontrada:**

257. Foi constatada a utilização de termos vagos ou imprecisos para a pontuação de requisitos que compõem a fórmula do ID 27, a partir do qual é elaborado um ranking para a priorização dos investimentos em obras/reformas a serem realizadas pelo Tribunal com a finalidade de propiciar a melhoria no atendimento ao eleitor, atendendo ao objetivo estratégico nº. 10: Assegurar a melhoria de infraestrutura física e acessibilidade.

258. Na análise da ficha técnica do indicador, constata-se que a construção da fórmula toma como base as notas atribuídas a 6 (seis) critérios estabelecidos, cujo somatório apresenta-se apto a retratar as reais necessidade de melhorias dos imóveis funcionais, resultando na chamada “Nota de Adequação do Imóvel”. Ocorre que essas notas, que definem o nível de adequação dos imóveis funcionais, dependem da avaliação das condições que estão associados a cada um desses critérios, conforme itens constantes da ficha técnica do indicador: problemas estruturais *graves*; instalações elétricas ou hidráulicas *adequadas*; normas *básicas* de acessibilidade; espaço físico *suficiente*; layout *padronizado e* - pintura e revestimento em *perfeito estado*.

259. Assim, observa-se haver objetividade técnica na escolha dos critérios de que serão avaliados nos imóveis do tribunal. No entanto, a condição em que eles devem se encontrar envolve uma análise subjetiva dos termos utilizados, para os quais não há parâmetros formalizados sobre o que deve ser definido como grave, adequado, básicas, suficiente, padronizado ou perfeito estado.

260. No item T14 do questionário - SEI doc. nº. 1051143 - a SA/CEA/ASPLAD informa os parâmetros atribuídos para cada um dos critérios utilizados pelo ID 27 e que as análises e avaliações técnicas vêm sendo realizadas por profissionais habilitados, como engenheiros e arquitetos, sempre respaldados em estudos ou norma.

261. Entretanto, tais parâmetros não seriam suficientes quando, por exemplo, verifica-se que a norma básica que norteia a acessibilidade dos imóveis funcionais está fundamentada na ABNT NBR 9050, posto que nela estão contidos número extenso de subitens sobre o tema (acima de 200), não se sabendo quais estão sendo efetivamente adotadas como referenciais para a realização das obras de melhorias.

262. Portanto, não se deve afastar a necessidade de formalizar a definição dos termos imprecisos em glossários, manuais, normativos internos ou outros instrumentos que auxiliem na transparência das ações que envolvem as condições de uso de imóveis utilizados para atendimento aos eleitores. Nessa linha, o referencial do STJ recomenda que se descreva minuciosamente o que o indicador mede, bem como o uso de glossário para explicar todos os itens que compõe a fórmula do indicador.

263. Critério: item 4.2.1 - Manual de Construção e Gerenciamento dos Indicadores – STJ.

264. Evidências: ficha técnica do ID 27; respostas aos itens T3, T4 e T14 do questionário.

265. Possível Causa: não haver glossários, normativos internos ou outro instrumento que definam o uso de termos vagos ou imprecisos, nem estabeleçam de forma detalhadas os critérios adotados para constatação das adequações que são objeto de mensuração do ID 27.

266. Efeitos: possibilidade de entendimentos diversos sobre o sentido empregado por termos vagos a cada avaliação realizada em função do indicador; possibilidade de comprometer a confiabilidade do indicador.

267. Manifestação da unidade responsável pela mensuração:

268. Conforme Informação 23572 (SEI doc. nº. 1066198), a CEA apresentou seu entendimento nos termos a seguir transcritos: “Não entendemos como subjetivos os critérios estabelecidos para mensuração do indicador. É importante destacar que este indicador é técnico, e portanto deverá ser avaliado por técnicos, considerando critérios técnicos e conhecimento técnico para realização de uma avaliação técnica.

269. Não existe subjetividade, e sim a necessidade de conhecimento técnico para realização desta avaliação. Como respondido no questionário feito pela SCI, as avaliações técnicas para mensuração deste indicador necessitam de profissional habilitado, como engenheiros e arquitetos, para sua realização.

270. Diferentemente de outros indicadores, como por exemplo o ID 28, onde a mensuração é feita pela simples verificação se a contratação foi feita ou não, não sendo avaliados maiores detalhes como: se atendeu ou não as expectativas do objeto, se foi eficiente, se alcançou os resultados esperados. O nosso indicador requer uma avaliação por profissional habilitado para tal e com conhecimento técnico para realizar a interpretação dos dados. Portanto, consideramos como adequados os critérios e as avaliações realizadas atualmente pelo setor técnico competente”.

271. Conclusão da equipe de auditoria:

272. Não foram questionadas pela auditoria a escolha dos critérios do ID 27, nem a habilitação técnica dos profissionais que avaliam a condição dos imóveis. A situação encontrada no achado reconhece os critérios do indicador como escolhas objetivas e ainda reproduz a informação repassada pela CEA de que essas avaliações sempre são feitas com base em estudo e normas técnicas.

273. O objeto tratado no achado é a utilização de termos adjetivos, de conteúdo pouco preciso ou vago, sem o devido esclarecimento de como os gestores ou servidores devem interpretá-los em situações concretas. Importa destacar que as informações constantes do indicador devem não apenas ser precisas naquilo que mensuram, mas também atender aos interesses institucionais, motivo pelo qual recomenda-se o uso de glossários, manuais, etc., para que não haja dúvidas a respeito. Podemos ilustrar o entendimento da auditoria, recorrendo ao exemplo já citado das normas de acessibilidade: quais delas estão sendo consideradas na avaliação técnica? São todas relacionadas à NBR 9050? Algumas? Está havendo alguma forma de priorização da acessibilidade? Onde estão essas informações de interesse do Tribunal? O mesmo pode se dar com os demais casos: o que seria uma instalação hidráulica adequada?

274. Haverá, portanto, situações intermediárias, menos definidas ou “zonas cinzentas”, em que as avaliações poderiam variar até mesmo entre profissionais habilitados, impactando no resultado do indicador e na tomada de decisão da alta administração.

275. Cumpre, por fim, esclarecer que essas informações dão suporte a um indicador elevado ao nível estratégico da instituição, ainda que fosse mais adequado posicioná-lo com tático, porém não pode ser simplesmente técnico, como parece entender a CEA. Neste sentido, o entendimento é pela manutenção do achado e sua recomendação.

276. Dessa forma, ratificamos as respectivas recomendações constantes do Relatório de Achados, as quais serão consideradas cumpridas após a devida comprovação da sua realização, verificada por meio de monitoramento realizado por esta unidade de controle.

277. Recomendação:

278. 7.1. Que a SA/CEA especifique de forma detalhada e através de glossários ou outro instrumento capaz de definir termos vagos, atualmente adotados, de forma a afastar a subjetividade encontrada nos critérios adotados no ID 27. Prazo: 29.mai.2020..

279. Benefício esperado: A definição de termos vagos ou imprecisos afasta a subjetividade que pode prejudicar o correto dimensionamento da fórmula do indicador, além de reforçar a cultura da transparência com a divulgação de critérios mais precisos que fundamentam as decisões administrativas e gerenciais relacionadas à execução de obras e reforma de imóveis.

Achado 14: Periodicidade Inadequada do ID27.**280. Situação encontrada:**

281. De acordo com a sua ficha técnica, o ID 27 leva ao conhecimento da alta gestão informações relacionadas com o índice de adequação da infraestrutura física dos imóveis utilizados pelo TRE-PE, as quais são tomadas como base para a elaboração de Plano de Melhorias do Tribunal para investimentos em manutenção e reformas de unidades cartorárias e centrais de atendimento ao cidadão. A importância estratégica do indicador está em oferecer à alta gestão uma visão, tanto geral como detalhada, da infraestrutura de seus imóveis, que são classificados em ranking conforme pontuação recebida de acordo com a situação em que se encontra, no que se refere à infiltrações, layout, acessibilidade, espaço, instalações elétricas e etc.

282. No entanto, observou-se que a periodicidade anual atribuída ao indicador pode fazer com que informações relevantes sobre os imóveis cheguem intempestivamente à alta gestão, limitando a tomada de decisão e retardando o início das reformas urgentes ou prioritárias.

283. As razões apontadas para estabelecer a periodicidade anual do ID 27 decorreriam do trabalho para ser mensurado, conforme ata nº. 01/2019 da reunião da Asplan – SEI doc. nº.0838455, dada a inexistência de sistema tecnológico que consolide os dados para análise crítica gerencial da situação dos respectivos imóveis, dificuldade apontada também pela unidade gestora em resposta ao questionário de auditoria T10, SEI doc. nº. 1051143.

284. Da resposta da Secretaria de Administração ao item T10 do questionário e entrevista com a equipe de auditoria,

constatou-se que as medições do indicador são feitas em planilhas eletrônicas, alimentadas com grande quantidade de informação trazidas à análise da infraestrutura de 129 unidades, número conforme relatório apresentado em 2018.

285. Considerando que, conforme resposta ao questionário T16 - SEI doc. nº. 1051143, 4 (quatro) meses seria o tempo necessário para a equipe atualizar as informações necessárias à medição do indicador, seria recomendável, portanto, alterar a periodicidade estabelecida, para que seja atendida o requisito de tempestividade das tomadas de decisões pela alta administração a partir dos indicadores estratégicos.

286. Critério: construção e gerenciamento de indicadores – STJ, item 4.2.1.

287. Evidências: ficha técnica do ID 27; respostas às questões T3, T4 e T14.

288. Possíveis Causas: processo de trabalho descrito como extenso e detalhado; ausência de métodos e ferramentas, a exemplo de processo do trabalho e adoção de sistemas informatizados que possam agilizar entrega dos resultados aferidos no ID 27; necessidade de revisão do processo de levantamento dos dados do ID27.

289. Efeitos: risco à intempestividade na tomada de decisão pela alta gestão; não atender de forma satisfatória ao aperfeiçoamento da gestão orçamentária; retardar o cronograma de reformas e obras de infraestrutura de imóveis.

290. Manifestação da unidade responsável pela mensuração:

291. Conforme Informação 23572 (SEI doc. nº. 1066198), a CEA apresentou seu entendimento nos termos a seguir transcritos: “*Não entendemos como inadequada a periodicidade anual para mensuração do ID 27. O orçamento do Tribunal é anual, o planejamento do Tribunal é anual, o Plano de Melhorias é anual, então porque o indicador teria que ser medido semestralmente?*”.

292. Como já informado a SCI, passamos em torno de 04 meses para atualizar as informações necessárias considerando a mensuração anual, se alterarmos para semestral, passaríamos em torno de 8 meses com as equipes envolvidas neste trabalho, o que é extramente contraproducente, e retira servidores da execução das atividades necessárias para realização das melhorias que se almeja obter para ficar realizando a medição semestral para um planejamento orçamentário que é anual.

293. Não observamos também a falta de tempestividade para tomada de decisões da alta gestão com a medição anual. Inclusive está saindo uma resolução do TRE com todos os detalhes e prazos para elaboração do plano de melhorias ANUAL, contemplando também a mensuração anual do ID 27.

294. Todos os prazos estão sendo respeitados, estamos com desempenho satisfatório e crescente no ID 27, e não ficou claro qual o benefício da mudança proposta. Principalmente se considerarmos os resultados históricos obtidos.

295. Quanto a solicitação para implantação de sistema, este pedido é antigo e já foi realizado pela CEA. Não depende mais da nossa unidade a sua implantação, e sim de uma priorização da alta gestão para atendimento a este pleito dentre tantos outros demandados para a STIC”.

296. Conclusão da equipe de auditoria:

297. A recomendação limita-se a propor que a SA reavalie a periodicidade na medição do indicador para que o desempenho do planejamento das obras/reformas dos imóveis tanto possa ser acompanhado em intervalo menor de tempo, como também possa ser ajustado às decisões da alta administração. O critério que orienta a periodicidade de um indicador deve ser a relação possível entre a frequência de mensuração e a maior atuação para melhorias de desempenho da gestão.

298. Importante observar que a recomendação leva em conta o trabalho despendido com a mensuração do indicador, para o qual se recomenda aos gestores do processo reavaliar o que pode ser otimizado.

299. Dessa forma, ratificamos as respectivas recomendações constantes do Relatório de Achados, as quais serão consideradas cumpridas após a devida comprovação da sua realização, verificada por meio de monitoramento realizado por esta unidade de controle.

300. Recomendações:

301. 7.2: Que a Secretaria de Administração revise a periodicidade anual do ID 27, utilizando como referencial a necessidade de tomada de decisões tempestivas, avaliando a possibilidade de ser medido, ao menos, semestralmente. Prazo: novo ciclo de revisão do indicador.0

302. 7.3: Que a Secretaria de Administração revise o processo de trabalho demandado à apuração do ID 27 no sentido de otimizá-lo e, sendo o caso, apresente ao Cogest, com o apoio da STIC, proposta para implementação de sistema. Prazo: 29.mai.2020.

303. Benefício esperado: as informações do ID 27, prestadas numa periodicidade menor, contribuem para maior tempestividade na tomada de decisões relacionadas à priorização de obras e reformas, além de otimizar o planejamento dos recursos orçamentários disponíveis e uma gestão mais ágil na solução de problemas de infraestrutura dos imóveis funcionais do TRE-PE.

IX. CONCLUSÃO

304. A presente auditoria foi realizada de forma integrada por todos os TREs do país sob a coordenação do Tribunal Superior Eleitoral - TSE, objetivando um alinhamento estratégico nacional da Justiça Eleitoral.

305. No que tange à Justiça Eleitoral de Pernambuco, a amostragem resultou na análise de oito indicadores quanto a eficiência,

eficácia e efetividade. Durante a fase de execução da auditoria foram detectados 14 (quatorze) achados, os quais foram encaminhados às unidades envolvidas para manifestações. Em anexo, quadro de achados e recomendações (SEI do. nº. 1073219)

306. Durante a fase de execução da auditoria, foram constatadas as seguintes dificuldades: abrangência do tema distribuído em sete unidades distintas do tribunal; exiguidade do tempo para a execução dos testes de auditoria de amplo escopo e a carência de pessoal na equipe de auditoria.

307. A partir dos principais achados, bem como do teor das respostas ao questionário de auditoria enviado às unidades auditadas, a equipe de auditoria percebe as seguintes oportunidades de aprimoramento na gestão de indicadores estratégicos: implementação da estrutura de indicadores de apoio, no sentido de apontar se as ações planejadas em cada área estão contribuindo para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, de maneira a suplantar os indicadores estratégicos; necessidade de aperfeiçoamento na capacitação dos gestores para manuseio do indicador como instrumento de gestão; os relatórios de avaliação dos indicadores restringem sua análise à meta proposta e àquela realizada; dificuldades encontradas e fatores que contribuíram, sem avaliar, entretanto, se os objetivos estratégicos foram alcançados e o cotejamento dessas ações com a visão e a missão do TRE-PE.

308. Vislumbra-se com o atendimento das recomendações os seguintes benefícios: capacidade de utilização do indicador como ferramenta de gestão, ao medir as ações realizadas, para o alcance dos objetivos estratégicos do TRE-PE; capacidade de proporcionar medição da situação pretendida ao longo do tempo, por intermédio de séries históricas; confiabilidade das fontes dos dados utilizados para o cálculo do indicador, avaliando, se a metodologia escolhida para coleta, processamento e divulgação é transparente; facilidade na obtenção dos dados durante a elaboração do indicador e de compreensão dos resultados pelos interessados e razoabilidade dos custos de obtenção do indicador em relação aos benefícios da medição para melhoria da gestão da unidade.

309. A equipe de auditoria ressalta a cooperação das unidades auditadas quanto à disponibilização de tempo e de informações essenciais para o desenvolvimento desta auditoria, proporcionando, assim, uma visão mais realista da situação encontrada e seus desdobramentos.

310. Proposta de Encaminhamento:

311. Diante do exposto, submete-se o presente relatório à consideração do Senhor Secretário de Controle Interno, para encaminhamento ao Exmo. Sr. Presidente deste Tribunal, com vistas à ciência e manifestação.



Documento assinado eletronicamente por **FÁTIMA CRISTINA PARAHYM XAVIER, Analista Judiciário(a)**, em 19/12/2019, às 13:22, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **ANA CATARINA BARBOSA DE ANDRADA MELO COSTA, Chefe de Seção**, em 19/12/2019, às 13:22, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **NOÉLIA MIRNA MARTINS PEREIRA DA MOTTA, Técnico(a) Judiciário(a)**, em 19/12/2019, às 13:27, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **MARIA ROBERTA REIS LINS, Coordenador(a)**, em 19/12/2019, às 15:58, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site http://sei.tre-pe.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **1071276** e o código CRC **C725E874**.