



## TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL

### Relatório Consolidado de Auditoria Integrada da Justiça Eleitoral nº 1/2020

#### **Auditoria no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos**

(Processo SEI nº 2020.00.000003652-2)

#### **I - INTRODUÇÃO**

Em cumprimento ao Plano de Auditoria de Longo Prazo das Auditorias Integradas da Justiça Eleitoral 2018-2021, aprovado pela Portaria TSE nº 1.006/2018 (0919208), foram realizados exames de auditoria no processo de gestão dos planos estratégicos dos tribunais eleitorais, com enfoque nos indicadores estratégicos, com o objetivo de avaliar a eficiência, eficácia e efetividade dos indicadores que medem o desempenho estratégico, no âmbito da Justiça Eleitoral.

2. As Auditorias Integradas da Justiça Eleitoral foram instituídas por meio da Resolução TSE nº 23.500, de 19 de dezembro de 2016, com o objetivo de avaliar, de forma sistêmica, os temas estratégicos desta Justiça Especializada, considerando o disposto no art. 11 da Lei nº 8.868/94, que estabelece que as atividades a serem desenvolvidas nas áreas de planejamento de eleições, informática, recursos humanos, orçamento, administração financeira e controle interno de material e patrimônio serão organizadas sob a forma de sistemas, cujos órgãos centrais serão as respectivas unidades do Tribunal Superior Eleitoral.

3. Nesse cenário, as atividades de fiscalização, normatização e controle são específicas do órgão central do sistema, conforme disciplinado no § 2º do mesmo art. 11, do que se conclui que é de competência do TSE definir ações de controle em relação aos objetivos estratégicos da Justiça Eleitoral.

4. Tendo em vista essa realidade, foram traçadas as diretrizes das auditorias integradas, realizadas de forma conjunta e concomitante pelas unidades de Auditoria do TSE e dos tribunais regionais eleitorais, sob a coordenação, supervisão e orientação desta Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCI), tendo em vista a existência de processos de trabalho críticos ao alcance dos objetivos estratégicos da Justiça Eleitoral e a conveniência de que se trabalhe em relação a esses processos auditáveis de forma unificada e com procedimentos de auditoria padronizados, a fim de obter soluções mais eficazes para o enfrentamento de questões comuns.

5. As auditorias integradas consolidam-se, portanto, como indispensável instrumento de diagnóstico e tratamento de problemas comumente enfrentados pela Justiça Eleitoral, em face da avaliação de processos de trabalho essenciais ao cumprimento das funções finalísticas desta Justiça. Viabilizam, por conseguinte, o aperfeiçoamento de procedimentos e sistemáticas de controles associados a processos de expressiva relevância, materialidade, criticidade e risco para toda a Justiça Eleitoral.

6. Como unidade centralizadora dos trabalhos, cabe à SCI/TSE a consolidação dos resultados das auditorias realizadas nos tribunais eleitorais. Neste documento, serão apresentados os achados recorrentes e relevantes para toda a Justiça Eleitoral, encaminhados pelos regionais, os quais serão levados ao conhecimento da alta administração do TSE e dos tribunais regionais, com as recomendações pertinentes, a serem observadas no âmbito deste Tribunal, como órgão central do sistema. Também será proposto, se necessário, normativo ou ações conjuntas destinadas ao aprimoramento da gestão do processo de trabalho auditado para evitar a recorrência dos achados, bem assim serão disseminadas boas práticas acaso identificadas.

## II - VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO

7. O plano estratégico de uma organização retrata a sua visão de futuro, a partir da análise dos ambientes interno e externo e de sua missão institucional. Postas essas premissas, a organização deve formular sua estratégia, por meio do estabelecimento dos objetivos estratégicos e respectivos indicadores, desdobrá-la em planos de ação e acompanhar a sua implementação, oferecendo os meios necessários ao alcance dos objetivos institucionais e à maximização dos resultados.

8. Os objetivos estratégicos são, assim, os fins a serem buscados pela organização para o cumprimento de sua missão e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes da organização e o seu referencial estratégico, traduzindo, dessa forma, os desafios a serem enfrentados em um determinado período.<sup>1</sup>

9. Os indicadores estratégicos, por sua vez, funcionam como ferramenta de produção de dados qualitativos e quantitativos para a avaliação e gestão da estratégia da organização, sendo, assim, indispensáveis para monitorar e avaliar o desempenho institucional, pois permitem acompanhar se as metas traçadas vêm sendo alcançadas, possibilitando a identificação dos avanços e problemas enfrentados pela organização.

10. Nesse contexto, se os indicadores estratégicos forem medidos de forma sistemática, eles convertem-se em uma poderosa ferramenta que servirá de base para possibilitar à alta administração a tomada das decisões necessárias para redirecionar os recursos orçamentários, financeiros e humanos necessários à persecução dos objetivos e metas estabelecidos no plano estratégico.

11. Por meio da Resolução nº 198, de 1.7.2014, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), foi instituída a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2015-2020, sintetizada nos componentes missão, visão, valores e seus macrodesafios, sendo que dentre estes últimos está o fortalecimento da segurança do processo eleitoral. Em observância ao preconizado no art. 4º daquele normativo, o TSE e os tribunais regionais adequaram os seus respectivos planos estratégicos em alinhamento à estratégia estabelecida.

12. A mencionada resolução disciplinou que os órgãos do Poder Judiciário manterão unidades de gestão estratégica para assessorar a elaboração, a implementação e o monitoramento dos planos estratégicos.

13. Estabeleceu, ainda, que as áreas jurisdicionais e administrativas deverão prestar, à respectiva unidade de gestão estratégica, as informações sob a sua responsabilidade pertinentes ao plano estratégico. Também, que os órgãos realizarão Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), quadrimestralmente, para avaliação e acompanhamento dos resultados, nas quais poderão promover ajustes e outras medidas necessárias à melhoria do desempenho institucional.

14. Com efeito, as RAE são de fundamental importância porque funcionam como balizadoras para, acaso constatada inconsistência em algum aspecto da estratégia organizacional, tenha-se a oportunidade de realinhamento em tempo de cumprir o objetivo a que se destina. Proporciona, também, a oportunidade de troca de experiências e expectativas por parte dos gestores responsáveis pela condução da estratégia institucional.

15. Considerando que a Resolução nº 198/2014 trouxe a opção de que a estratégia do Poder Judiciário poderia ser desdobrada e alinhada por segmento de justiça, a então Assessoria de Gestão Estratégica e Planejamento das Eleições do TSE, atual Assessoria de Gestão Estratégica e Socioambiental (Ages), propôs a instituição de diretrizes estratégicas para a Justiça Eleitoral, tendo em vista as suas especificidades, as quais foram construídas coletivamente com os demais tribunais eleitorais. Submetida à Corte do TSE, foram aprovadas por meio da Resolução TSE nº 23.543, de 18.12.2017, que dispõe sobre as Diretrizes Estratégicas da Justiça Eleitoral para o quadriênio 2017/2020.

16. Dentre essas diretrizes, a título de exemplo, destaca-se a iniciativa "Aprimorar a governança corporativa instituindo os mecanismos de liderança, estratégia e controle necessários", que se refere à elaboração, instituição e aperfeiçoamento de todos os mecanismos necessários para a governança, tais como, os planejamentos estratégicos dos tribunais, a gestão de riscos, as políticas para aquisições, os canais de relacionamento com a sociedade, entre outros.

### III – OBJETIVO DA AUDITORIA

17. Esta auditoria buscou avaliar se os indicadores que medem o desempenho estratégico da gestão são eficientes, eficazes e efetivos.

18. Para atingir o objetivo do trabalho, procurou-se responder às seguintes questões:

#### **a) Questões do grupo 1 – Relevância do indicador:**

- a.1) O indicador está alinhado ao objetivo estratégico?
- a.2) A meta está subdimensionada ou superdimensionada?
- a.3) O indicador é utilizado para tomada de decisão da alta administração?
- a.4) Os benefícios alcançados com o indicador justificam o esforço para a medição?

#### **b) Questões do grupo 2 – Processo de elaboração do indicador:**

- b.1) O indicador representa a situação que se pretende medir?
- b.2) O indicador tem forma relativa (taxa, índice ou coeficiente)?
- b.3) Foram previstos o dono do indicador e o responsável pela sua medição?
- b.4) Consta a fonte de dados para a obtenção do indicador?
- b.5) Foi prevista a periodicidade da medição do indicador e, além disso, a adequação da periodicidade estabelecida foi avaliada?

#### **c) Questões do grupo 3 – Monitoramento e avaliação do indicador:**

- c.1) Os indicadores são revisados?
- c.2) O indicador é divulgado para as partes interessadas?
- c.3) O indicador é mensurado na periodicidade prevista?
- c.4) Os dados que compõem o indicador são confiáveis quanto à origem e são validados?

~~c.5) O indicador tem plano de ação/projeto a ele associado para o alcance da meta?~~

2020.00.000003652-2

Documento nº 1309618 v135

c.5.1) Caso a resposta ao item anterior seja positiva, existe a necessidade de previsão orçamentária para o plano de ação/projeto associado ao alcance da meta?

c.5.2) Caso a resposta ao item anterior seja positiva, há previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto?

#### **IV - ESCOPO**

19. A extensão da avaliação da auditoria observou três aspectos, a saber:

##### **a) Quanto às etapas do processo:**

20. A auditoria focou seus esforços nas seguintes etapas do processo de gestão dos indicadores estratégicos:

a) Elaboração – 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.

##### **b) Quanto ao período de abrangência da análise:**

21. Consideraram-se os indicadores previstos no plano estratégico vigente em cada tribunal, com suas respectivas atualizações.

22. Quanto aos monitoramentos e avaliações, consideraram-se as ações realizadas a partir de julho de 2018.

##### **c) Quanto à amostra:**

23. Definiu-se a amostra de indicadores a serem testados, respeitados os critérios de quantitativo mínimo de indicadores e de representatividade da amostra.

24. O quantitativo mínimo de indicadores a serem testados por cada tribunal foi calculado por meio de fórmula matemática disponibilizada em Plano de Auditoria padrão, a exemplo do documento 1186950. Em relação à representatividade da amostra, acordou-se que a fórmula seria aplicada de modo que contemplasse, no espectro amostral, indicadores de todas as perspectivas.

#### **V - CRITÉRIOS**

25. Os critérios utilizados como parâmetros para fundamentar as avaliações apresentadas neste trabalho estão exemplificados a seguir:

a) Planos Estratégicos dos tribunais eleitorais;

b) Reuniões de Análise da Estratégia (RAE);

c) Curso de Indicadores de Desempenho com enfoque na avaliação na gestão, ministrado pela empresa Conexões Educação;

d) Guia Metodológico para Indicadores (Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão);

e) Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional (Programa Gestão Estratégica – Diretoria de Desenvolvimento Gerencial da Escola Nacional de Administração Pública);

f) ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos (“4.4.2 Na extensão necessária, a organização deve: a) manter informação documentada para apoiar a operação de seus processos; b) reter informação documentada para ter confiança em que os processos sejam realizados conforme planejado.”).

## VI – DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS

26. Conforme diretriz das auditorias integradas, a execução das auditorias coube a cada tribunal eleitoral, adotando-se, porém, o objetivo, o escopo, a metodologia de trabalho, os procedimentos e papéis de trabalho padrão estabelecidos pela unidade centralizadora (SCI/TSE), em conjunto com o Grupo de Trabalho de Auditoria Integrada (GTA), instituído por meio da Portaria TSE nº 89/2018, com a alteração dada pela Portaria nº 624/2019.

27. Preliminarmente, com o intuito de alinhar conceitos e proporcionar um conhecimento mais aprofundado sobre o tema, representantes de todos os tribunais eleitorais participaram do Curso de Indicadores de Desempenho, com enfoque na avaliação na gestão, ministrado no formato *in company*, no TSE, pela empresa Conexões Educação.

28. Após a capacitação, o GTA reuniu-se para definir as diretrizes da auditoria, bem como para elaborar o Plano de Trabalho, no qual foram identificados o objetivo, o escopo, a amostra, o cronograma e demais direcionadores das atividades. Registra-se que a auditoria realizada anteriormente sobre o tema pelo Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais (TRE-MG) também foi utilizada nesse mister, pela qualidade do trabalho apresentado por aquele regional, tendo este sido dispensado desta auditoria integrada em razão da recente avaliação do tema, nos termos do que dispõe a Resolução TSE nº 23.500/2016.

29. Posteriormente, com base nos documentos produzidos pelos tribunais na etapa de planejamento e encaminhados ao TSE para consolidação, elaborou-se, também em conjunto com o GTA, o Programa de Auditoria, o qual apresenta os procedimentos estabelecidos para a realização dos testes de auditoria padronizados para toda a Justiça Eleitoral.

30. Na etapa de execução, foram realizados os testes de auditoria segundo os procedimentos estabelecidos, que consistem no cotejo entre a situação encontrada pela equipe de auditoria e o critério estabelecido. A divergência constatada entre a situação identificada e o critério denomina-se *achado de auditoria*.

## VII – ACHADOS DE AUDITORIA

31. Os achados verificados por cada tribunal foram descritos em Relatórios de Auditoria e apresentados às respectivas administrações para os devidos encaminhamentos internos. Além disso, os relatórios produzidos pelos regionais foram também encaminhados à SCI/TSE para a consolidação dos achados mais relevantes e de maior ocorrência, que serão apresentados em seguida, com o objetivo de proporcionar uma visão sistêmica das situações encontradas no âmbito da Justiça Eleitoral no que tange ao processo auditado.

32. Repisa-se que cada tribunal eleitoral expediu em seus relatórios recomendações às respectivas unidades auditadas com a finalidade de sanar ou evitar a ocorrência das falhas e inconsistências constatadas no processo de trabalho auditado, **os quais terão seu trâmite interno independentemente das conclusões deste Relatório Consolidado, no que com ele não conflitar.**

33. Após o recebimento dos Relatórios de Auditoria dos regionais, a equipe de auditoria da SCI/TSE procedeu à consolidação dos achados de auditoria mais relevantes e de maior ocorrência. Considerou-se como relevante o achado quando, pelo menos, 25% dos tribunais encontraram alguma inconsistência como resultado dos testes de auditoria.

34. Para facilitar o entendimento, destaca-se que, com o relato dos achados, constam as questões de auditoria às quais aqueles se vinculam. Tais questões, explicitadas no item 18 supra, foram divididas por temas entre os Grupos 1, 2 e 3, que se referem à "Relevância do indicador", ao "Processo de elaboração do indicador" e ao "Monitoramento e avaliação do indicador".

35. Em relação à estruturação dos achados, definiu-se a seguinte forma:

- a) Grupo e questão de auditoria relativa ao achado;
- b) Achado – fragilidade identificada;
- c) condição – o que é (situação encontrada);
- d) critério – como deve ser (conformidade);
- e) causa – razão do desvio com relação ao critério;
- f) consequência – efeito da situação encontrada;
- g) recomendação – proposta de melhoria ou ação corretiva.

#### **Grupo 1 – Relevância do indicador: a.1) O indicador está alinhado ao objetivo estratégico?**

##### **Achado 1 – Ausência de alinhamento entre o indicador e o objetivo estratégico respectivo.**

36. **Situação encontrada:** Na formulação dos indicadores devem ser observados certos elementos importantes para garantir que os indicadores desempenhem de forma eficaz a sua função, que é medir a obtenção dos objetivos estratégicos. Assim, com o objetivo de avaliar a existência de compatibilidade entre os indicadores constantes do plano estratégico e os objetivos estratégicos aos quais se relacionam, foram aplicados testes de auditoria à amostra para verificar, em regra, se eles permitem: 1) monitorar e avaliar o plano estratégico; 2) comunicar a intenção do objetivo com o qual se relacionam; e 3) auxiliar na tomada de decisão.

37. Isso porque a utilização de indicadores como ferramenta de produção de dados para a avaliação da estratégia da organização é fundamental na produção de informações para o monitoramento e a avaliação do desempenho da instituição, pois possibilita realizar as intervenções necessárias para o alcance dos objetivos e das metas organizacionais, à medida que se constata inadequações nos procedimentos envolvidos.

38. O cenário apresentado pelos tribunais mostrou que 48,15% dos órgãos eleitorais identificaram inconsistências no alinhamento entre o indicador e o objetivo estratégico ao qual está vinculado, denotando que o indicador pode não estar desempenhando a sua função primordial, qual seja, medir a obtenção do objetivo estratégico respectivo.

#### **39. Possíveis causas:**

- a) Falha nos controles internos estabelecidos na etapa de construção dos indicadores;
- b) ausência/insuficiência de capacitação em elaboração de indicadores para as unidades responsáveis pela tarefa.

---

#### **40. Possíveis consequências:**

2020.00.000003652-2

Documento nº 1309618 v135

- a) Dificuldade para monitorar e avaliar a execução do plano estratégico;
- b) comprometimento do alcance do objetivo estratégico respectivo.

#### 41. **Recomendações à Ages do TSE:**

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia;

b) avaliar a conveniência e oportunidade de elaborar, em conjunto com as unidades de gestão estratégica dos tribunais regionais eleitorais, objetivos e indicadores comuns a toda a Justiça Eleitoral, com vistas a possibilitar uma visão alinhada em nível de justiça a respeito de determinadas estratégias e objetivos comuns.

### **Grupo 1 - Relevância do indicador: a.2) A meta está subdimensionada ou superdimensionada?**

#### **Achado 2 - Dimensionamento inadequado de metas dos indicadores estratégicos.**

42. **Situação encontrada:** A meta é a medida do alcance do objetivo e pode ser de natureza quantitativa e qualitativa, devendo apresentar requisitos de qualidade e confiabilidade.

43. Quanto ao aspecto da qualidade, as metas devem ser específicas, mensuráveis e apropriadas ao objetivo estratégico que se pretende alcançar, com um equilíbrio entre serem executáveis e conquistáveis. Devem ser, assim, desafiadoras para impulsionar a ação, possibilitando atingir os resultados esperados. O estabelecimento de metas possibilita a definição de parâmetros para checar o andamento do objetivo estratégico, favorecendo a tomada de decisão pelo gestor.

44. Ao fim do processo, para avaliar o objetivo, é necessário comparar o resultado obtido e a meta fixada, para quantificar o que foi de fato alcançado.

45. Nesse sentido, foram aplicados testes para verificar a existência e a pertinência dos requisitos atinentes às metas. Com base nas informações dos tribunais eleitorais, registra-se que 81,48% dos órgãos constataram inconsistências na fixação das metas, seja por subdimensionamento ou superdimensionamento ou até mesmo pela ausência de definição.

46. Ressalta-se, por oportuno, que o Tribunal de Contas da União, por meio do Acórdão nº 146/2019 – Plenário, recomendou ao órgão, em sede de prestação de contas, entre outras providências: atentar permanentemente para o fiel cumprimento das metas estabelecidas em seu planejamento estratégico; e estimular o Comitê de Gestão Estratégica a monitorar a execução do plano estratégico, por meio de avaliação regular das ações, a fim de que sejam alcançadas as metas estabelecidas e as fixadas no planejamento estratégico (itens 2.1 e 2.2).

#### 47. **Possíveis causas:**

a) Falha nos controles internos estabelecidos na elaboração dos indicadores para a etapa de definição de metas;

b) ausência de série histórica de dados que permitam a fixação de metas alcançáveis e realistas;

Documento nº 1309618 v135

c) ausência de atuação da unidade técnica na avaliação de cunho técnico dos indicadores construídos pelas unidades responsáveis, com o intuito de certificar a existência de atributos essenciais, tais como, utilidade, representatividade e confiabilidade;

d) ausência de ajustes nas metas decorrentes da avaliação dos resultados dos indicadores.

**48. Possíveis consequências:**

- a) Impossibilidade/dificuldade de monitorar e avaliar o plano estratégico;
- b) definição de metas superdimensionadas ou subdimensionadas.

**49. Recomendação à Ages do TSE:**

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia.

**Grupo 1 – Relevância do indicador: a.3) O indicador é utilizado para tomada de decisão da alta administração?**

**Achado 3 – Ausência de utilização de indicadores para a tomada de decisão.**

**50. Situação encontrada:** Os indicadores estratégicos têm como propósito, entre outros, servir de base para subsidiar a alta administração na tomada de decisões, tendo em vista a realização dos objetivos estratégicos da organização. Com essa finalidade, os gestores responsáveis devem promover ações de monitoramento, que consistem na mensuração e no acompanhamento da execução do planejamento estratégico, bem como a avaliação da obtenção dos resultados definidos.

51. A análise sistemática dos indicadores estratégicos propicia à organização realizar intervenções com o objetivo de reorganizar e melhorar o seu desempenho, adequando suas iniciativas, ações e metas à medida que elas ocorrem, para potencializar os resultados obtidos e alcançar os objetivos visados.

52. Dos testes de auditoria aplicados para averiguar a existência de decisões gerenciais adotadas pela alta administração com base em resultados de indicadores estratégicos, constataram-se que 55,56% dos tribunais apontaram inconsistências.

**53. Possíveis causas:**

a) Falhas nos controles internos estabelecidos na elaboração, monitoramento e avaliação dos indicadores, o que dificulta/inviabiliza a sua utilização para a tomada de decisão;

b) falta de conscientização dos gestores sobre a importância de monitorar e avaliar os indicadores estratégicos para possibilitar a tomada de decisão baseada em evidências;

c) ausência de realização das RAEs na periodicidade prevista.

**54. Possíveis consequências:**

a) Comprometimento da utilidade do plano estratégico, dificultando a avaliação do cumprimento das metas e dos objetivos institucionais e a correção de falhas na consecução da estratégia organizacional;

b) tomada de decisões gerenciais sem base em evidências adequadas, desvinculada da consecução do plano estratégico.

#### **55. Recomendação à Ages do TSE:**

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia.

### **Grupo 1 - Relevância do indicador: a.4) Os benefícios alcançados com o indicador justificam o esforço para a medição?**

#### **Achado 4 - Ausência de avaliação dos custos de monitoramento dos indicadores em relação aos benefícios obtidos pela organização.**

**56. Situação encontrada:** Para que os indicadores cumpram a sua função de medir o grau de obtenção dos objetivos estratégicos e servir de instrumento para a tomada de decisão, eles devem ser elaborados, monitorados e avaliados de forma adequada. Com essa finalidade, os indicadores devem ser medidos periódica e tempestivamente, de acordo com a previsão contida no plano estratégico.

57. Entretanto, na etapa de construção do indicador, deve-se perquirir qual o custo para a sua obtenção e se a relação entre este custo e os benefícios decorrentes é favorável, observando-se, assim, o atributo da economicidade. Em suma, a coleta de dados para a apuração do indicador, os custos com pessoal, deslocamentos, entre outros, não pode superar os benefícios advindos da sua existência.

58. Dos testes de auditoria aplicados, com a finalidade de avaliar a observância do atributo da economicidade na construção do indicador, identificou-se que 29,63% dos tribunais detectaram que o custo do monitoramento supera os benefícios advindos de seus resultados.

#### **59. Possíveis causas:**

- a) Falhas nos controles internos estabelecidos na elaboração dos indicadores;
- b) inexistência do critério de qualidade relativo ao atributo da economicidade na construção do indicador;
- c) falta de acompanhamento, quantificação, controle e registro do esforço aplicado na medição e nos resultados alcançados;
- d) inexistência de ferramenta informatizada para auxiliar a gestão do plano estratégico, consistente no armazenamento de dados da construção, monitoramento e avaliação dos indicadores, bem como na existência de funcionalidades destinadas a simplificar a medição e a gerar relatórios que permitam a avaliação da qualidade do indicador e o custo-benefício de sua medição.

#### **60. Possíveis consequências:**

- a) Ausência de medição devido ao esforço a ser empreendido na etapa de monitoramento, na qual é realizado o levantamento dos dados e a apuração dos resultados alcançados;
- b) custo da medição superior ao benefício obtido com o indicador.

---

### **61. Recomendações à Ages do TSE:**

Documento nº 1309618 v135

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia;

b) avaliar a conveniência e oportunidade de adoção de ferramenta informatizada para auxiliar a gestão do plano estratégico nos tribunais eleitorais.

## **Grupo 2 – Processo de elaboração do indicador: b.1) O indicador representa a situação que se pretende medir?**

### **Achado 5 – Ausência de coerência entre a fórmula utilizada no indicador e o contexto que se pretende medir.**

62. **Situação encontrada:** A fórmula utilizada para o cálculo do indicador deve traduzir o objetivo que o indicador pretende alcançar, uma vez que não é suficiente que o indicador esteja alinhado ao objetivo estratégico correspondente, sendo necessário que o cálculo do indicador traduza em números o que se pretende medir.

63. O cenário trazido pelos tribunais eleitorais demonstrou que em 70,37% dos órgãos foram identificados indicadores cujas fórmulas não guardam identidade com o contexto que se pretende medir.

64. **Possível causa:** a) Falhas nos controles internos estabelecidos na elaboração dos indicadores.

65. **Possível consequência:** a) Ineficiência da medição do indicador, uma vez que a fórmula utilizada não é capaz de transmitir a sua real intenção.

### **66. Recomendação à Ages do TSE:**

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia.

## **Grupo 2 – Processo de elaboração do indicador: b.2) O indicador tem forma relativa (taxa, índice ou coeficiente)?**

### **Achado 6 – Inadequação da métrica adotada para a mensuração dos resultados dos indicadores.**

67. **Situação encontrada:** Na formulação dos indicadores, devem ser observados certos elementos para garantir que estes desempenhem de forma eficaz a sua função, ressaltando, uma vez mais, que a sua medição favorece a tomada de decisão baseada em evidências visando a consecução dos objetivos estratégicos. Entre esses elementos estão a utilização de taxas, índices ou coeficientes, com a adoção, assim, da forma relativa, que, por si só, traduza o resultado de seu desempenho.

68. A partir das informações prestadas pelos tribunais, constatou-se que em 37,4% dos órgãos os elementos não foram observados quando da construção dos indicadores.

**69. Possíveis causas:**

- a) Falha nos controles internos estabelecidos na elaboração dos indicadores;
- b) insuficiência de conhecimento técnico em elaboração dos indicadores por parte das unidades responsáveis.

**70. Possíveis consequências:**

- a) Dificuldade para identificar a correlação entre a métrica definida e os resultados dos indicadores;
- b) dificuldade para monitorar e avaliar os indicadores e, por conseguinte, o plano estratégico.

**71. Recomendações à Ages do TSE:**

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia.

**Grupo 2 – Processo de elaboração do indicador: b.3) Foram previstos o dono do indicador e o responsável pela sua medição?****Achado 7 – Ausência de indicação do responsável pelo indicador.**

**72. Situação encontrada:** Ao dono do indicador cumpre, além da responsabilidade pela sua elaboração, proceder à formalização das atividades relacionadas ao processo de trabalho inerente, com a definição das tarefas relativas em cada etapa e de uma metodologia uniforme para a obtenção das informações confiáveis e necessárias ao monitoramento e avaliação, com vistas a permitir a análise do desempenho institucional daquela parcela sob sua responsabilidade.

73. No entanto, com base nas informações dos tribunais eleitorais, registra-se que em 40,74% desses órgãos não foram definidos o responsável por indicadores estratégicos.

**74. Possível causa:** a) Falha nos controles internos estabelecidos na elaboração dos indicadores.

**75. Possíveis consequências:**

- a) Ausência de medição do indicador;
- b) dificuldade na obtenção dos dados para medição ou utilização inadequada desses dados.

**76. Recomendação à Ages do TSE:**

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia.

**Grupo 2 – Processo de elaboração do indicador: b.4) Consta a fonte de dados para a obtenção do indicador?**

**Achado 8 – Inexistência de informações sobre a fonte de dados utilizada para a medição dos indicadores.**

77. **Situação encontrada:** A fonte de dados a ser utilizada para a medição dos indicadores deve estar especificada em sua ficha e ser apta a prover dados confiáveis, exatos, disponíveis, de fácil coleta e de custos favoráveis em relação aos benefícios advindos de sua aplicação. A definição da fonte de dados é importante, também, para a manutenção do método ao longo do tempo, o que proporciona medições fidedignas porque baseadas no mesmo critério.

78. Consoante as informações prestadas pelos tribunais, 33,33% encontraram inconsistência nesse tema.

**79. Possíveis causas:**

- a) Falha nos controles internos estabelecidos na elaboração dos indicadores;
- b) ausência de atuação da unidade técnica na análise crítica dos indicadores elaborados pelas unidades responsáveis pela estratégia.

**80. Possíveis consequências:**

- a) Dificuldade de monitorar e avaliar o plano estratégico;
- b) possibilidade de alteração da metodologia de cálculo do indicador ao longo do tempo, o que mascara a sua evolução ou os seus resultados.

**81. Recomendação à Ages do TSE:**

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia.

**Grupo 2 – Processo de elaboração do indicador: b.5) Foi prevista a periodicidade da medição do indicador e, além disso, a adequação da periodicidade estabelecida foi avaliada?**

**Achado 9 – Ausência de fixação de periodicidade para a medição dos indicadores ou medição em periodicidade inadequada.**

82. **Situação encontrada:** A fixação de periodicidade para a medição dos indicadores é um fator primordial para o adequado cumprimento de uma das suas principais funções, que é informar o seu desempenho de forma tempestiva para a tomada de decisão ou para a reformulação de seus critérios.

83. A partir das informações trazidas pelos tribunais eleitorais, constatou-se que em 59,26% dos órgãos existem impropriedades seja em razão da própria inexistência de previsão de periodicidade seja quanto a medição em periodicidade inapropriada, o que implica na inaptidão do índice no auxílio à indicação de prioridades, à ajustes da estratégia e no apoio à tomada de decisão, bem como não motiva e reconhece o desempenho.

**84. Possíveis causas:**

~~a) Falha nos controles internos estabelecidos na elaboração dos indicadores;~~

~~2020.00.000003652-2~~

Documento nº 1309618 v135

b) ausência de atuação da unidade técnica na análise crítica dos indicadores elaborados pelas unidades responsáveis pela estratégia.

**85. Possíveis consequências:**

- a) Dificuldade de monitorar e avaliar o plano estratégico;
- b) gasto desnecessário de tempo com cálculo de indicadores que não servirão como base para a tomada de decisão;
- c) insuficiência de conscientização dos gestores sobre a importância do plano estratégico e, nesse sentido, sobre a relevância de monitorar e avaliar adequadamente os indicadores.

**86. Recomendação à Ages do TSE:**

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia.

**Grupo 3 - Monitoramento e avaliação do indicador: c.2) O indicador é divulgado para as partes interessadas?**

**Achado 10 - Ausência/ineficiência de divulgação dos resultados dos indicadores às partes interessadas.**

**87. Situação encontrada:** Os resultados dos indicadores devem ser divulgados adequadamente às partes interessadas (como a alta administração, as unidades organizacionais, a sociedade, entre outras) para permitir a adoção de medidas para a sua adequação, com vistas a cumprir o fim a que se destinam, ou até mesmo a sua extinção, se for o caso, bem como para promover o adequado acompanhamento pela sociedade de forma transparente e ágil.

88. De acordo com as informações prestadas, evidenciou-se que 25,93% dos tribunais vivenciam inconsistências quanto a adequada divulgação dos resultados dos indicadores estratégicos.

**89. Possíveis causas:**

- a) Ausência de medição;
- b) inobservância da periodicidade de realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia;
- c) dificuldade de acesso aos canais de comunicação mais apropriados e de maior alcance;
- d) ineficiência do meio utilizado para a divulgação da estratégia.

**90. Possíveis consequências:**

- a) Desconhecimento por parte da alta administração da real situação da execução da estratégia institucional, o que pode inviabilizar tomada de decisão em tempo hábil para corrigir eventual inconsistência;
- b) comprometimento da utilidade do plano estratégico;
- c) desconhecimento do público-alvo em relação aos resultados dos indicadores.

**91. Recomendação à Ages do TSE:**

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia.

**Grupo 3 - Monitoramento e avaliação do indicador: c.3) O indicador é mensurado na periodicidade prevista?****Achado 11 - Ausência/insuficiência de medição de indicadores.**

**92. Situação encontrada:** Para que os indicadores cumpram sua função de medir o grau de obtenção dos objetivos estratégicos e servir de instrumento para a tomada de decisão, eles devem ser criados, monitorados e avaliados de forma adequada.

93. Com essa finalidade, os indicadores devem ser medidos periódica e tempestivamente, de acordo com a previsão contida no plano estratégico. Sendo assim, aplicaram-se testes para avaliar se as medições têm sido realizadas conforme o planejado, de forma tempestiva para a tomada de decisão.

94. Consoante as informações obtidas, em 48,15% dos tribunais eleitorais foram constatadas falhas nas medições dos indicadores, seja pela ausência de medição seja em razão de medição intempestiva.

**95. Possíveis causas:**

a) Falhas nos controles internos estabelecidos para as etapas de monitoramento e avaliação dos indicadores;

b) insuficiência de conscientização dos gestores sobre a importância do plano estratégico e, nesse sentido, sobre a relevância de monitorar e avaliar adequadamente os indicadores;

c) ausência de realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia na periodicidade prevista.

**96. Possíveis consequências:**

a) Impossibilidade/dificuldade de monitorar e avaliar a execução do plano estratégico;

b) comprometimento da utilidade do plano estratégico, dificultando a avaliação do cumprimento das metas e dos objetivos institucionais e a correção de falhas na consecução da estratégia organizacional;

c) tomada de decisões gerenciais sem base em evidências adequadas, desvinculada da consecução do plano estratégico.

**97. Recomendação à Ages do TSE:**

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia.

**Grupo 3 - Monitoramento e avaliação do indicador: c.4) Os dados que compõem o indicador são confiáveis quanto à origem e são validados?**

**Achado 12 - Ausência de confiabilidade e de validação dos dados utilizados no monitoramento dos indicadores.**

98. **Situação encontrada:** Na etapa de elaboração dos indicadores, devem ser observados atributos do critério de qualidade relativos à confiabilidade metodológica, que indica que os métodos de coleta e processamento do indicador devem ser confiáveis, no sentido de que a fonte de dados deve fornecer elementos precisos e exatos.

99. A partir das informações trazidas pelos tribunais eleitorais, registrou-se que em 44,4% dos órgãos foram encontradas inconsistências quanto a este aspecto.

**100. Possíveis causas:**

- a) Falhas nos controles internos estabelecidos para as etapas de monitoramento e elaboração dos indicadores;
- b) indefinição do responsável pela medição dos indicadores;
- c) indefinição do método de cálculo e da fonte dos dados que compõem o indicador.

**101. Possíveis consequências:**

- a) Dificuldade de monitorar e avaliar o plano estratégico;
- b) obtenção de dados mascarados em razão de alterações realizadas sem formalização.

**102. Recomendação à Ages do TSE:**

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia.

**Grupo 3 - Monitoramento e avaliação do indicador: c.5) O indicador tem plano de ação/projeto a ele associado para o alcance das metas?;**

**c.5.1) Caso a resposta ao item anterior seja positiva, existe a necessidade de previsão orçamentária para o plano de ação/projeto associado ao alcance da meta?**

**c.5.2) Caso a resposta ao item anterior seja positiva, há previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto?**

**Achado 13 – Inexistência de previsão de medida para ajuste de meta não atingida.**

103. **Situação encontrada:** Como já referido anteriormente, os indicadores permitem quantificar o desempenho da organização de acordo com os objetivos estratégicos visados. Assim, após a sua medição, deve-se realizar a avaliação dos dados obtidos para identificar se os objetivos propostos estão sendo alcançados.

104. Caso o desempenho esteja abaixo do esperado, de acordo com o resultado da avaliação dos indicadores, devem ser implementadas ações ou projetos para correção de rumos.

105. Relembre-se, nesse contexto, que alguns fatores podem afetar a avaliação dos resultados obtidos e, portanto, a aferição do alcance dos objetivos definidos no plano estratégico, como a falta de definição de metas ou a fixação de metas inadequadas, bem como a ausência de medição dos indicadores estratégicos.

106. Da análise dos dados fornecidos pelos tribunais, verificou-se que 44,4% dos órgãos encontraram inconsistências a partir dos testes de auditoria realizados.

**107. Possíveis causas:**

- a) Ausência/falha de monitoramento do indicador;
- b) ausência/ineficiência de divulgação dos resultados do indicador;
- c) ausência de cobrança dos resultados por parte da alta gestão para o embasamento de decisões gerenciais.

108. **Possível consequência:** a) Impossibilidade de resolução de problema detectado no alcance das metas devido a ausência de suporte para tanto.

**109. Recomendação à Ages do TSE:**

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia.

**Achado 14 – Inexistência de procedimento formal para criação, alteração e exclusão de indicador.**

110. **Situação encontrada:** Conforme já ressaltado, aos donos dos indicadores cumpre proceder à formalização das atividades relacionadas ao processo de trabalho respectivo, com a definição das tarefas relativas em cada etapa e de uma metodologia uniforme para a obtenção das informações confiáveis e necessárias ao planejamento, monitoramento e avaliação dos indicadores.

111. Assim, com vistas a avaliar a gestão dos indicadores estratégicos, foram aplicados testes de auditoria para verificar a existência de procedimento formal estabelecido para a criação, alteração e exclusão de indicador, do que se constatou que em 37,04% dos tribunais eleitorais existem fragilidades quanto a esses aspectos.

112. **Possível causa:** a) Ausência de processo de trabalho formalizado;

113. **Possível consequência:** a) Dificuldade de monitorar e avaliar o plano estratégico;

#### 114. Recomendação à Ages do TSE:

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia.

### VIII - CONCLUSÃO

115. Em face dos resultados dos exames de auditoria realizados e da avaliação dos controles internos instituídos no processo de gestão da execução dos planos estratégicos dos tribunais eleitorais, com enfoque nos indicadores estratégicos, conclui-se pela necessidade de ajustes com o objetivo de mitigar riscos decorrentes de deficiências nas etapas de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores, bem como na gestão e comunicação da execução da estratégia institucional, com o aprimoramento dos controles existentes ou o estabelecimento de outros para sanear os achados de auditoria relativamente aos seguintes pontos:

- a) Indicadores não alinhados aos objetivos estratégicos respectivos ou que não contribuem para o seu alcance;
- b) indicadores estratégicos não utilizados para tomada de decisão pela alta administração;
- c) deficiência na definição de metas;
- d) ineficiência na elaboração, monitoramento e avaliação de indicadores;
- e) ineficiência na divulgação dos resultados da execução da estratégia.

116. Considerando as situações expostas, infere-se que a atuação dos responsáveis em relação à gestão dos indicadores carece de ajustes, sobretudo quanto ao monitoramento e a avaliação dessa ferramenta, o que significa que o propósito de avaliar a estratégia dos tribunais eleitorais com a utilização de indicadores estratégicos pode não estar sendo atingido a contento. Isso porque na medida em que uma das etapas do processo de trabalho respectivo não é desenvolvida ou gerida apropriadamente pode comprometer a utilidade do plano estratégico, porque dificulta a avaliação do cumprimento das metas e objetivos institucionais e a correção de falhas na consecução da estratégia organizacional, bem assim favorece a tomada de decisões gerenciais sem base em evidências adequadas devido ao desconhecimento da alta administração sobre eventuais falhas e desvios da estratégia organizacional, com a conseqüente impossibilidade de tomar decisões adequadas e tempestivas para correção.

117. Do cenário identificado nesta auditoria integrada, verificou-se que a cultura organizacional em relação ao tema "planejamento estratégico" de modo geral necessita ser aprimorada, com investimento educacional não só em relação aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia do Tribunal mas envolvendo toda a instituição, com vistas à conscientização da importância do plano estratégico desde a sua elaboração, com a observância de todos os requisitos técnicos, até a avaliação do seu cumprimento, por meio do manejo adequado dos indicadores estabelecidos. Ainda assim, pode-se perceber que os tribunais eleitorais encontram-se em processo de aprendizado e de evolução.

118. Nesse cenário, urge despertar o interesse dos gestores de todos os níveis – estratégico, tático e operacional -, mas, principalmente, daquele primeiro, quanto à gestão dos indicadores sob suas responsabilidades, considerando a alta carga de abstracionismo da matéria e a tendência de se priorizar aspectos mais práticos e prementes nas atividades cotidianas.

119. Outro fator, este determinante para o adequado desenvolvimento e concretização dos planos estratégicos, é o desdobramento da estratégia, por meio da elaboração dos planos táticos e operacionais pelas unidades responsáveis pela estratégia institucional.

120. Quanto à divulgação dos resultados dos indicadores e do desempenho das ações e iniciativas estratégicas, importante que se utilize canal de comunicação com a maior abrangência e alcance possíveis, considerando as partes interessadas.

121. Por fim, ressalta-se, uma vez mais, que o Tribunal de Contas da União, por meio do Acórdão nº 146/2019 – Plenário, recomendou ao órgão, em sede de prestação de contas, entre outras providências: atentar permanentemente para o fiel cumprimento das metas estabelecidas em seu planejamento estratégico; estimular o Comitê de Gestão Estratégica a monitorar a execução do plano estratégico, por meio de avaliação regular das ações, a fim de que sejam alcançadas as metas estabelecidas e as fixadas no planejamento estratégico; e elaborar proposta orçamentária alinhada com o planejamento estratégico, a fim de garantir a efetividade do plano estratégico (itens 2.1 a 2.3).

122. De todo o exposto, conclui-se que a Justiça Eleitoral necessita de iniciativas para orientar condutas com vistas ao aperfeiçoamento do processo de trabalho relativo à elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores de seus planos estratégicos. Para tanto, as unidades de gestão estratégica, que detêm amplo conhecimento sobre a matéria tanto sob o aspecto técnico quanto histórico, exercem papel determinante principalmente na tarefa de fomentar uma cultura organizacional apta a reconhecer a importância do plano estratégico para viabilizar a consecução da estratégia institucional.

## IX – PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

123. Diante do exposto, submete-se este relatório à consideração da Senhora Secretária de Controle Interno e Auditoria, com proposta de encaminhamento ao Senhor Diretor-Geral e à Senhora Ministra-Presidente, para conhecimento dos achados relacionados acima e, caso de acordo, envio à Assessoria de Gestão Estratégica e Socioambiental (Ages) para manifestação, **no prazo de 45 dias**, com apresentação de documentação que comprove as providências já adotadas e/ou plano de ação contendo as datas previstas para a implementação das recomendações indicadas a seguir.

### 123.1 À Ages:

a) Avaliar a possibilidade de normatizar o processo de trabalho, no âmbito da Justiça Eleitoral, com vistas a definir o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos indicadores estratégicos, identificando-se competências e responsabilidades, ou, alternativamente, nivelar o conhecimento sobre a elaboração de indicadores e as demais etapas do processo, por meio da promoção de *workshops*, palestras, confecção de manual e emissão de orientações, entre outros, destinados tanto às unidades de gestão da estratégia quanto aos gestores das unidades responsáveis pela execução da estratégia (itens 41, 49, 55, 61, 66, 71, 76, 81, 86, 91, 97, 102, 109 e 114, alíneas a);

b) avaliar a conveniência e oportunidade de elaborar, em conjunto com as unidades de gestão estratégica dos tribunais regionais eleitorais, objetivos e indicadores comuns a toda a Justiça Eleitoral, com vistas a possibilitar uma visão alinhada em nível de justiça eleitoral de determinadas estratégias e objetivos comuns (item 41, alínea b);

Documentos 1309618 v135

c) avaliar a conveniência e oportunidade de adoção de ferramenta informatizada para auxiliar a gestão do plano estratégico nos tribunais eleitorais (item 60, alínea b).

É o relatório.

---

<sup>1</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. Versão 2. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/>>. Acesso em: 23 fev 2017.

---

**DANIEL ADJAFRE DA COSTA MATOS  
TÉCNICO(A) JUDICIÁRIO(A)**

 Documento assinado eletronicamente em **04/05/2020, às 19:45**, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).

---

**SONIA SOLANGE MONTENEGRO  
ANALISTA JUDICIÁRIO(A)**

 Documento assinado eletronicamente em **04/05/2020, às 19:45**, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).

---

**JOANES LEOCÁDIO DA SILVA JUNIOR  
ANALISTA JUDICIÁRIO(A)**

 Documento assinado eletronicamente em **04/05/2020, às 19:47**, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).

---

**HUMBERTO GARCIA CARDOSO  
CHEFE DE SEÇÃO**

 Documento assinado eletronicamente em **04/05/2020, às 19:51**, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).

---

**EVELAINE ANTÔNIO TRINDADE  
COORDENADOR(A) DE AUDITORIA**

 Documento assinado eletronicamente em **04/05/2020, às 20:01**, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).

---

**MÉRCIA GISELLE DOS SANTOS OLIVEIRA  
SECRETÁRIA DE CONTROLE INTERNO E AUDITORIA**

 Documento assinado eletronicamente em **04/05/2020, às 20:04**, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).

---



A autenticidade do documento pode ser conferida em [https://sei.tse.jus.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0&cv=1309618&crc=3868F024](https://sei.tse.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&cv=1309618&crc=3868F024), informando, caso não preenchido, o código verificador **1309618** e o código CRC **3868F024**.

---