



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ACRE

RIO BRANCO - AC, DEZEMBRO DE 2019

# RELATÓRIO DE AUDITORIA

PROCESSO DE GESTÃO DA  
EXECUÇÃO DO PLANO

ESTRATÉGICO, COM ENFOQUE NOS  
INDICADORES ESTRATÉGICOS

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ACRE  
COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO  
SEÇÃO DE AUDITORIA



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ACRE

SEÇÃO DE AUDITORIA

# RELATÓRIO DE AUDITORIA

PROCESSO DE GESTÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO, COM  
ENFOQUE NOS INDICADORES ESTRATÉGICOS

## **PREÂMBULO**

**PROCESSO:** SEI n. 0002523-44.2019.6.01.8000

**ATO ORIGINÁRIO:** Plano Anual de Auditoria Integrada, do Tribunal Superior Eleitoral, exercício 2019, e Plano Anual de Auditoria (PAA), do Tribunal Regional Eleitoral do Acre, exercício 2019 (SEI nº 0003839-29.2018.6.01.8000)

**OBJETIVO DA AUDITOIRA:** Avaliar se os indicadores que medem o desempenho estratégico da gestão são eficientes, eficazes e efetivos.

**ATO DE DESIGNAÇÃO:** Memorando nº 232 / 2019 - PRESI/COCIN/SEAUD (Evento Sei 0302392)

**PERÍODO DA AUDITORIA:** 11/09/2019 a 19/12/2019

**UNIDADE AUDITADA:** Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão – ASPLAN.

## RESUMO

Em cumprimento ao Plano de Auditoria Integrada de Longo Prazo (Palp) 2018-2021, aprovado pela Portaria TSE nº 869/2017 e conforme o disposto na Resolução TSE nº 23.500/2016, iniciou-se, no âmbito da Justiça Eleitoral Acreana, auditoria no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos Indicadores Estratégicos.

A mencionada auditoria foi orientada pelo modelo de Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC), adotado pelo Tribunal de Contas da União, onde os trabalhos foram executados de forma integrada entre os 27 Tribunais Regionais Eleitorais do país, sob a coordenação da Coordenadoria de Auditoria da Secretaria de Controle Interno e Auditoria do TSE.

O objetivo da presente auditoria delimitou-se em avaliar se os indicadores que medem o desempenho estratégico da gestão são eficientes, eficazes e efetivos.

Para avaliar desempenho do objetivo deste trabalho, os indicadores foram analisados quanto a sua relevância, seu processo de elaboração, seu monitoramento e avaliação. Para tanto formulou-se 16 questões de auditoria, a saber: 1) O indicador está alinhado ao objetivo estratégico?; 2) A meta está subdimensionada ou superdimensionada?; 3) O indicador é utilizado para tomada de decisão da Alta Administração?; 4) Os benefícios alcançados com o indicador justificam o esforço para a medição?; 5) O indicador representa a situação que se pretende medir?; 6) O indicador possui forma relativa (taxa, índice ou coeficiente)?; 7) Foram previstos o dono do indicador e o responsável pela sua medição?; 8) Consta a fonte de dados para a obtenção do indicador?; 9) Foi prevista a periodicidade da medição do indicador e essa é adequada?; 10) Os indicadores são revisados?; 11) O indicador é divulgado para as partes interessadas?; 12) O indicador é mensurado na periodicidade prevista?; 13) Os dados que compõem o indicador são confiáveis quanto à origem e são validados?; 14) O indicador possui plano de ação/projeto a ele associado para alcance da meta?; 15) Caso positiva a resposta ao item *n*, existe a necessidade de previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto associado ao alcance da meta? e 16) Caso positiva a resposta ao item *o*, há previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto?

Para o alcance dos objetivos e comprovação das questões de auditoria utilizou-se da metodologia indicada TSE, quais sejam, exame de documentos e registros das unidades, entrevista e a correlação das informações obtidas.

Como resultado dos trabalhos, foram encontrados 9 (nove) achados de auditoria:

1. Indicadores não alinhados ao Objetivo Estratégico;
2. Inexistência de fichas para os indicadores;
3. Métrica fixada inadequada para avaliar o resultado de indicadores;
4. Ausência de metodologia para elaboração de metas dos indicadores;
5. Indicadores com resultado desfavorável na relação custo-benefício de medição;
6. Os dados que compõem o indicador não são confiáveis quanto à sua origem;
7. Indicadores com baixo nível de confiabilidade;
8. Necessidade de atualização/correção/detalhamento das fichas dos indicadores;
9. Ausência de um Sistema Informatizado de monitoramento.

Os achados são acompanhados de recomendações para o aperfeiçoamento da gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos, de forma a minimizar os riscos de ocorrência de irregularidades.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – MAPA DE PROCESSO.....	8
Figura 2 – FÓRMULA PARA OBTENÇÃO DE TAXA DE AMOSTRAGEM .....	10
Figura 3 - PARTES INTERESSADAS .....	11

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - COMPOSIÇÃO DO IDJE .....	10
Quadro 2 - INDICADORES ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE APOIO.....	10

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

TRE/AC – Tribunal Regional Eleitoral do Acre
TSE – Tribunal Superior Eleitoral
PAAI – Plano Anual de Auditoria Integrada
PAA –Plano Anual de Auditoria
SEUAD – Seção de Auditoria
ASPLAN – Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão
PEI – Manual de Processo e Planejamento Estratégico Institucional
IDJE – Índice de Desempenho da Justiça Eleitoral do Acre
IE – Indicador Estratégico
IE2 - Índice de promoção da educação política
IE7- Índice de Gestão da Comunicação Institucional
IE10 - Índice de gestão Orçamentária e Financeira
IA – Indicador de Apoio
IA4. Índice de participação dos públicos-alvo dos projetos previstos no Plano de Conscientização Política
IA5. Índice de execução do Plano de Conscientização Política
IA18.Índice de implantação do Plano de Comunicação Institucional
IA19. Grau de satisfação dos servidores em relação à comunicação interna
IA30. Índice de perda orçamentária
IA31. Índice de aderência orçamentária
IA32. Índice de aderência do orçamento de pleitos

## SUMÁRIO

PREÂMBULO.....	2
RESUMO.....	3
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	5
LISTA DE QUADROS.....	5
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	5
I – INTRODUÇÃO.....	7
II – VISÃO GERAL DO OBJETO.....	7
III – PRINCIPAIS ACHADOS DE AUDITORIA.....	11
1. Indicadores não alinhados ao Objetivo Estratégico.....	11
2. Inexistência de fichas para os indicadores.....	11
3. Métrica fixada inadequada para avaliar o resultado de indicadores.....	12
4. Ausência de metodologia para elaboração de metas dos indicadores.....	13
5. Indicadores com resultado desfavorável na relação custo-benefício de medição.....	14
6. Os dados que compõem o indicador não são confiáveis quanto à sua origem.....	14
7. Indicadores com baixo nível de confiabilidade.....	15
8. Necessidade de atualização/correção/detalhamento das fichas dos indicadores.....	16
9. Ausência de um Sistema Informatizado de monitoramento.....	16
IV – COMENTÁRIOS DOS GESTORES.....	16
V – CONCLUSÃO.....	17
VI – PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO.....	17
ANEXO I – QUADRO DE ACHADOS E RECOMENDAÇÕES.....	19

## **I. INTRODUÇÃO**

A teor do cronograma estabelecido no Plano Anual de Auditoria Integrada (PAAI), expedido pelo Tribunal Superior Eleitoral, e do Plano Anual de Auditoria – PAA (0252595), elaborado pela Seção de Auditoria, foram realizados exames de auditoria no processo de gestão da execução do Plano Estratégico, com enfoque nos indicadores estratégicos.

No Plano de Trabalho da Auditoria (0302397) e no Programa de Auditoria (0315685), elaborados pela SEUAD, constam a definição do escopo, as técnicas empreendidas, o tempo demandado, assim como a matriz balizadora para concretização do presente relatório.

Registre-se que foram realizadas reuniões de abertura e de encerramento dos trabalhos entre a equipe de auditoria e os gestores responsáveis pela área auditada.

## **II. VISÃO GERAL DO OBJETO**

A Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão, Estratégia e Gestão – ASPLAN, instituída pela Resolução TRE-AC 851/2006, é unidade vinculada a Diretoria Geral e conta atualmente com dois servidores efetivos do quadro permanente do TRE-AC.

As atribuições regimentais da ASPLAN estão definidas no artigo 30 do Regimento Interno da Secretária, a saber:

- Art. 30. À Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão compete assessorar o Diretor-Geral na definição de planos de ação e na fixação de diretrizes e metas, em especial:
- I – assistir o Diretor-Geral na coordenação do processo de planejamento do Tribunal, na interligação e compatibilização de planos globais, gerenciais e operacionais, bem como na elaboração de relatórios;
  - II – planejar, coordenar, orientar e acompanhar a implementação de projetos e monitorar os resultados dos trabalhos;
  - III – auxiliar as unidades da Secretaria do Tribunal e os cartórios eleitorais no planejamento, coordenação e execução de projetos;
  - IV – analisar propostas de regulamentação dos serviços afetos a cada uma das Secretarias, encaminhadas à apreciação do Diretor-Geral;
  - V – promover estudos, analisar proposições e apresentar projetos sobre a estrutura orgânica do Tribunal;
  - VI – coordenar projetos sobre racionalização de métodos, procedimentos e rotinas a serem implantados nas unidades do Tribunal;
  - VII – elaborar propostas de regulamentação de serviços administrativos da Secretaria do Tribunal;
  - VIII – elaborar, propor, analisar proposições, implementar e acompanhar projetos voltados à gestão pela qualidade total;
  - IX – participar da elaboração das propostas orçamentárias, compatibilizando-as com os planos de ação, diretrizes e metas estabelecidas para o período.

Alinhado à estratégia Nacional do Poder Judiciário, instituída por meio da Resolução CNJ n. 198/2014, assim como a Resolução TSE n. 23.567/2018, que aprovou o Plano Estratégico TSE para o período 2018-2021 e ainda, conforme a Portaria TSE n. 154/2014,

o Tribunal Regional Eleitoral do Acre revisou sua estratégia e aprovou a Resolução TRE n. 1.695/2015, cujo teor versava acerca das novas bases do Planejamento Estratégico do TRE/AC para o período 2015-2020 (0315680).

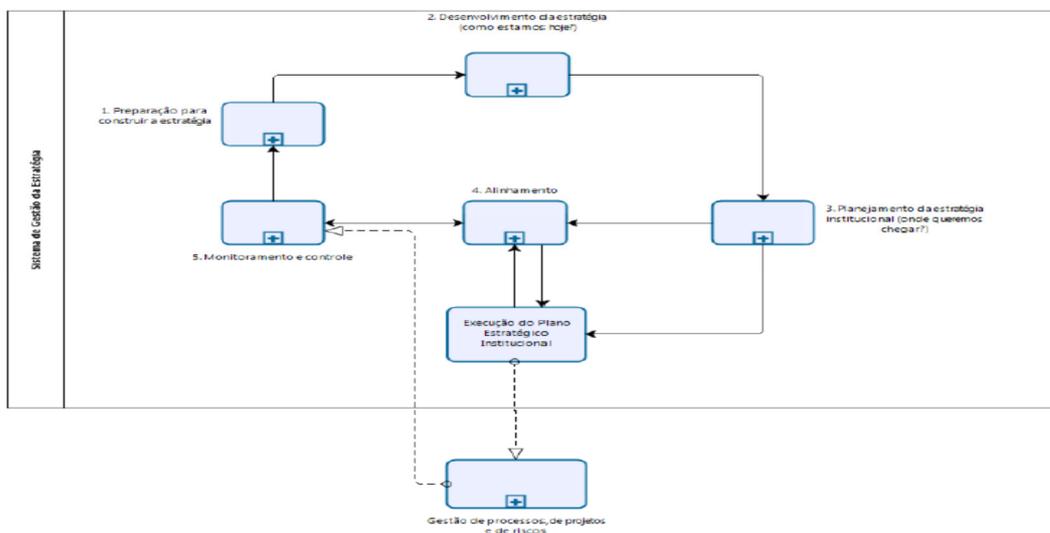
A missão institucional do TRE/AC consubstancia-se em “realizar eleições, garantir o exercício da cidadania e solucionar os conflitos eleitorais”, e para concretizá-la o Tribunal tem a intenção de executar estrategicamente iniciativas estabelecidas no Planejamento Estratégico 2015/2020 com intuito de melhorar os processos de trabalho de governança, finalísticos e de apoio a Justiça Eleitoral Acreana.

Nesse ponto, os indicadores são instrumentos relevantes para gerenciar a gestão das atividades desempenhadas pelas diversas unidades do Tribunal.

Nesse contexto, por meio da Portaria Diretoria Geral nº 43/2015 (0035286) foi aprovado o Glossário de Indicadores, cuja destinação é servir como instrumento de controle de informações atinentes aos aspectos técnicos do modelo de mensuração de desempenho da gestão estratégica da Justiça Eleitoral do Acre (IDJE). Documento fundamental para a presente auditoria já que, nele estão presentes as Fichas Técnicas de todos os indicadores, assim como a metodologia empregada para a medição dos indicadores estratégicos.

Importante destacar também a aprovação do Manual de Processo e Planejamento Estratégico Institucional – PEI, por meio da Portaria Presidência nº 166/2018 (0222693), cuja função foi mapear as etapas do processo de gestão da estratégia, desde a preparação da construção da estratégia até a sua finalização, com o monitoramento e controle, conforme quadro abaixo:

Figura 1 – Mapa do processo de gestão da estratégia



Sendo assim, a presente auditoria visa avaliar se os indicadores instituídos pelo Tribunal Regional Eleitoral do Acre para aferir o desempenho de sua gestão, no período de 2015/2020, são eficientes, eficazes e efetivos.

### **Questões**

Para atingir o objetivo do trabalho, buscou-se responder às seguintes questões:

- I. Questões do grupo 1 – Relevância do indicador:
  - a) O indicador representa a situação que se pretende medir?
  - b) A meta está subdimensionada ou superdimensionada?
- II. Questões do grupo 2 – Processo de elaboração do indicador:
  - a) O indicador está alinhado ao objetivo estratégico?
  - b) O indicador possui forma relativa (taxa, índice ou coeficiente)?
  - c) A métrica fixada é adequada para avaliar o resultado pretendido?
  - d) Foram previstos o dono do indicador do indicador e o responsável pela sua medição?
  - e) Consta a fonte de dados para a obtenção do indicador?
  - f) Foi prevista a periodicidade da medição do indicador e essa é adequada?
- III. Questões do grupo 3 – Monitoramento e avaliação do indicador:
  - a) O indicador é divulgado para as partes interessadas?
  - b) O indicador é mensurado na periodicidade prevista?
  - c) Os dados que compõem o indicador são confiáveis quanto à origem e são validados?
  - d) O indicador possui plano de ação/projeto a ele associado para alcance da meta?
  - e) Caso positiva a resposta ao item d, existe a necessidade de previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto associado ao alcance da meta?
  - f) Caso positiva a resposta ao item e, há previsão orçamentária para o respectivo plano de ação/projeto?

### **Amostra**

Os indicadores estratégicos estão distribuídos entre os nove macrodesafios definidos no Planejamento Estratégico 2015/2020, vinculados às perspectivas da Sociedade, Processos Internos e Recursos, totalizando doze indicadores estratégico, destinados a calcular o Índice de Desempenho da Justiça Eleitoral do Acre – IDJE, cuja sua composição resulta do agrupamento de 43 indicadores de apoio, senão vejamos:

Composição do IDJE (Quadro1)

I D J E	Perspectiva	Macrodesafio	Indicador Estratégico (IE)	Indicador de Apoio (IA)
	Sociedade (Peso:15%)	Garantia dos direitos de cidadania (Peso:15%)	IE1	IA1, IA2, IA3
			IE2	IA4, IA5
	Processos Internos (Peso: 45%)	Combate à corrupção e à improbidade administrativa (Peso: 15%)	IE3	IA6, IA7
		Fortalecimento da segurança do processo eleitoral (Peso: 15%)	IE4	IA8, IA9, IA10, IA11
		Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional (Peso: 10%)	IE5	IA12, IA13, IA14
			IE6	IA15, IA16, IA17
	Aprimoramento da comunicação institucional (Peso: 5%)	IE7	IA18, IA19	
	Recursos (Peso: 40%)	Melhoria da gestão de pessoas (Peso:10%)	IE8	IA20, IA21, IA22, IA23, IA24
		Aperfeiçoamento da gestão de custo (Peso:10%)	IE9	IA25, IA26, IA27, IA28, IA29
IE10			IA30, IA31, IA32	
Instituição da Governança Judiciária (Peso:10%)		IE11	IA33, IA34, IA35, IA36, IA37, IA38	
Melhoria da Infraestrutura e Governança de TIC (Peso: 10%)	IE12	IA39, IA40, IA41, IA42 e IA43		

Legenda:

■ Indicadores novos

■ Indicadores já existentes no Plano Estratégico 2012-2014

A amostra do trabalho levou em conta o universo de 55 indicadores, 12 estratégicos somados aos 43 de apoio, sendo fixada em 9 indicadores, onde a seleção consistiu na escolha de um indicador estratégico de cada perspectiva e seus indicadores de apoio, a saber:

Figura 1 - Fórmula para Obtenção de Taxa de Amostragem

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

Indicadores Estratégicos e Indicadores de Apoio (Quadro 2)

Indicadores Estratégicos (IE)	Indicadores de Apoio (IA)	Unidade Gestora	Peso	
			ANE	AE
IE2 - Índice de promoção da educação política	IA4. Índice de participação dos públicos-alvo dos projetos previstos no Plano de Conscientização Política	EJE	50%	
	IA5. Índice de execução do Plano de Conscientização Política	EJE	50%	
IE7- Índice de Gestão da Comunicação Institucional	IA18. Índice de implantação do Plano de Comunicação Institucional	ASCOM	60%	
	IA19. Grau de satisfação dos servidores em relação à comunicação interna	COGEP	40%	
IE10 - Índice de gestão Orçamentária e Financeira	IA30. Índice de perda orçamentária	COFIN/SAO	50%	50%
	IA31. Índice de aderência orçamentária	COFIN/SAO	50%	20%
	IA32. Índice de aderência do orçamento de pleitos	COFIN/SAO	0%	30%

## Unidades Envolvidas

- ✓ Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão – ASPLAN
- ✓ Escola Judiciária Eleitoral – EJE
- ✓ Assessoria de Comunicação – ASCOM
- ✓ Coordenadoria de Orçamento e Finanças - COFIN
- ✓ Secretaria de Administração e Orçamento - SAO

## Beneficiários

Efetuada a técnica de análise *stakeholder*, aprovada pela Portaria TCU n. 5/2002 (0323257), identificou-se de forma apropriada as partes interessadas e/ou envolvidas com os indicadores estratégicos auditados, quais sejam:



Figura 3 – PARTES INTERESSADAS

## III. PRINCIPAIS ACHADOS DE AUDITORIA

### 1) Indicadores não alinhados ao Objetivo Estratégico

Os indicadores estratégicos (IE) são variáveis dependentes, ou seja, são influenciados e determinados pelos indicadores de apoio (IA). Os IA por sua vez são variáveis independentes, ou seja, são fatores determinantes, condição, causa decisiva de um resultado.

Tendo em vista que o indicador IA18 não teve medição de 2015 até o presente momento, sua correlação com o IE7 mostra-se extremamente baixa para o alcance do objetivo estratégico. Bem assim, sob a ótica da análise estatística, podemos ressaltar ainda que a

relação de causalidade verificada entre o IE7-IA19 é igualmente fraca, logo, a correlação do IA19 é muito baixa para o alcance do objetivo estratégico.

### Recomendação

- a) Construção criteriosa de indicadores estratégicos e indicadores de apoio, cujo objetivo seja foco no resultado (alcance do Macroprocesso) levando em conta um modelo de gestão (esforço humano organizado e integrado, com um objetivo específico).
- b) Utilização de técnicas estatísticas, como auxílio à construção dos indicadores, de modo a verificar as possíveis correlações entre as variáveis que os compõem.

## ***2) Inexistência de fichas para os indicadores***

Em virtude dos indicadores estratégicos E2, IE7 e IE10 serem agrupamentos de indicadores de apoio e por estes, em alguns casos, terem critérios de relativização distintos um dos outros, identificou-se que os indicadores estratégicos não são relativizados.

O conjunto de fichas reunidas para cada programa constitui um catálogo de indicadores, que possui várias utilidades, como: a) servir como insumo para a revisão e a elaboração dos próximos Planos Estratégicos; b) registrar não só a memória dos indicadores e sua fórmula de cálculo, mas também sua metodologia de construção; c) fornecer subsídios para o planejamento, monitoramento e avaliação das políticas e programas públicos e d) sistematizar informações úteis ao conhecimento e à compreensão das intervenções registradas no Plano Estratégico.

A ausência de Ficha Técnica inviabiliza o acesso aos dados específicos de cada Indicador Estratégico, o que dificulta a busca pelas informações no lugar apropriado para obtenção destas; atrapalha a revisão e a elaboração dos próximos Planos Estratégicos; prejudica o registro da memória dos indicadores, sua fórmula de cálculo e o método de construção; e por fim, obsta o fornecimento de referências para o planejamento, monitoramento e avaliação das políticas e programas públicos.

### Recomendação

- a) Criar Ficha Técnica para todos os Indicadores, com fórmulas e métricas específicas para cada indicador, levando em conta as particularidades de cada um no alcance do seu Macroprocesso.

### 3) Métrica fixada inadequada para avaliar o resultado de indicadores

Neste ponto, avaliamos se o indicador auditado possuía uma métrica e se esta atendia aos interesses das partes interessadas (*Stakeholder*). Analisando cada um dos indicadores obtivemos as seguintes constatações:

- ✚ Os indicadores estratégicos E2, IE7 e IE10 possuem a mesma fórmula métrica, o que os difere são os agrupamentos de indicadores de apoio para seu cálculo e seu peso percentual (relevância do indicador) no alcance do Objetivo Estratégico (Macrodesafios) ao qual se vinculam. Sabe-se que as métricas são a base para a identificação de indicadores de desempenho, em razão disto e considerando a ausência da ficha técnica dos IE's, conclui-se que uma métrica única para todos os indicadores é inadequada e insatisfatória.
- ✚ O IA4 possui métrica, no entanto, mede parcialmente o atributo da parte interessada, pois, embora o Plano de Conscientização Política tenha por objetivo a conscientização política da sociedade, do candidato e do eleitor, as atividades/ações programadas, em sua maioria, são destinadas à Magistrados e servidores da Justiça Eleitoral, membros do Ministério Público, delegados e advogados. Há, portanto, falta de aderência do indicador ao objetivo estratégico de “Garantia dos Direitos de Cidadania”.
- ✚ O IA5 possui métrica, mas das 8 ações programadas no PCP para 2018, apenas duas destinaram-se à sociedade, candidatos e eleitores, e das 4 ações programadas para 2019, apenas uma destinava-se à sociedade, candidatos e eleitores. Sendo assim, mede parcialmente o atributo.
- ✚ O IA18 possui métrica, mas não há registro de medição do Indicador desde 2015, conforme é informado na ficha técnica.
- ✚ IA19, não há métrica expressa na ficha do indicador, portanto, não há parâmetros de medição.

#### Recomendações

- a) Redefinir a metodologia de construção da meta, com a adoção, dentre outros, de critérios e parâmetros objetivos que possam retratar e avaliar o desempenho da instituição em realizar o objetivo estratégico ao qual se vincula.
- b) Fazer constar, e manter atualizados, na ficha técnica do indicador, os dados relativos à medição do indicador, de acordo com a periodicidade adotada.

- c) Promover a reavaliação geral dos planos que dão suporte às iniciativas estratégicas, com a definição clara do público-alvo, das ações a serem desenvolvidas, de modo a garantir alinhamento com o objetivo estratégico almejado.
- d) Redefinir a metodologia de construção da meta e expor na ficha do indicador.

#### **4) Ausência de metodologia para elaboração de metas dos indicadores**

Foi constatado que de uma forma geral, não há uma metodologia na construção das metas.

Não foi possível aplicar a técnica *smart* nos indicadores estratégicos (IE2, IE7, IE10), pois já que estes não uma meta específica, individualizada e singular. Em razão deste fato, surgem alguns dilemas, quais sejam: as metas não estão específicas, detalhadas já que, temos que estudar as Fichas Técnicas dos IA para chegar a alguma conclusão acerca do IE; as métricas também não estão explícitas, embora haja uma medição esta é imprecisa quanto ao intervalo de tempo que é medida, avaliação e feedback; os IE's não possuem um prazo próprio, expresso, para alcance de metas; e por tudo isso, não é possível avaliar com exatidão se a meta do IE é realista pois, não há um intervalo de tempo expresso para sua realização.

Em relação aos indicadores IA4 e IA5, as metas são ambíguas e vagas. Não há no Plano de Conscientização Política (PCP) o conceito de público-alvo e ação social. Quanto ao IA4, o histórico de sua medição nos leva a considerar que a meta não é desafiadora e/ou significativa para alcançar o Objetivo Estratégico (Garantia dos Direitos da Cidadania), já que atinge parcialmente o seu público-alvo e não há parâmetros para considerar se o custo empreendido é razoável ou não. No IA5 identificou-se que não há alinhamento entre as ações propostas no PCP e o alcance do Macroprocesso “Garantia dos Direitos de Cidadania”, estando as metas parcialmente realistas. Diante disso, avaliou-se que as metas dos indicadores estão subdimensionadas.

No tocante aos indicadores IA18 e IA19 as metas são igualmente ambíguas e vagas. A meta IA18 em verdade, assemelha-se a uma tarefa, uma ação a ser executada, ela não é quantificada e apropriada, assim como não possui um prazo determinado.

#### **Recomendação**

- a) Definir uma metodologia de construção de metas e aplica-la em todos os indicadores na construção do próximo Planejamento Estratégico.

- b) Reavaliar as metas dos 55 indicadores, aplicando a técnica *smart*.
- c) Readequar as ações/atividades dos Planos de Ações que fazem parte dos Indicadores para que efetivamente alcancem o Macrorpocesso a que estejam vinculados.
- d) Colocar expressamente datas para medição dos indicadores (meses).
- e) Adotar uma periodicidade anual para as medições.

#### **5) Indicadores com resultado desfavorável na relação custo-benefício de medição**

Constatou-se que o indicador IE7 possui resultado desfavorável quanto a relação custo-benefício para mensurar o esforço de sua medição. Tal fato decorre da falta de parâmetros e de dados para avaliar determinados atributos, visto que sequer havia plano de comunicação aprovado, o que somente veio a ocorrer em julho de 2019.

##### Recomendação

- a) Recomenda-se elaborar anualmente plano de ação que permita avaliar o desempenho da execução dos planos que fazem parte dos macroprocessos a serem alcançados, no qual conste explicitamente as ações a serem desenvolvidos, os responsáveis, os objetivos e as metas a serem atingidas no período programado.

#### **6) Os dados que compõem o indicador não são confiáveis quanto à sua origem**

A fonte de dados para a obtenção de todos os indicadores estratégicos consta nas Fichas Técnicas dos indicadores de apoio, dado que seu desempenho é aferido a partir dos resultados obtidos nos respectivos indicadores de apoio. Logo, eles não possuem fontes de dados próprias.

No que se refere aos indicadores de apoio, passa-se à análise individualizada de cada um deles:

- ✚ O resultado do indicador IA4 é aferido com base no quantitativo dos destinatários das ações de conscientização política e de promoção da cidadania, em face da meta/ano, que é definida em 100%. Com base nessa premissa, cabe asseverar que não foi possível identificar ou ter acesso aos dados que compõem uma das variáveis do indicador, consubstanciada no quantitativo de pessoas beneficiárias das ações de conscientização política. A outra variável pode ser aferida a partir da leitura do próprio plano de conscientização, cujo valor é de 100%.

- ✚ A mesma conclusão vale para o indicador IA5, já que também não foi possível localizar a fonte de dados utilizada para medir o seu resultado.
- ✚ Quanto ao IA18, de acordo com os autos do Processo SEI 0002002-02.2019.6.01.8000, o Plano de Comunicação Institucional somente foi elaborado e aprovado no mês de julho de 2019, o que impede qualquer análise relativa à questão em apreço.

### Recomendação

- a) Proceder à divulgação e à atualização, sempre que necessário, dos dados utilizados para a composição dos indicadores.
- b) Adotar modelos de mensuração adequados, específicos e objetivos. No caso de adotar pesquisas de satisfação como meio de aferição, estas devem ser instituídas com exclusividade para demanda que se pretende medir.
- c) Adotar as providências, no que tange os indicadores orçamentários, para que nos próximos relatórios de gestão sejam incluídos os resultados destes indicadores, bem como suas respectivas memórias de cálculo. Alternativamente, os dados acerca do desempenho dos indicadores poderão ser oportunamente divulgados por outros meios, desde que acessíveis.

### *7) Indicadores com baixo nível de confiabilidade*

Constatou-se que os indicadores IE7, IA18, IA19 dispõem de um baixo nível de confiabilidade quanto a origem dos dados que os compõem já que, estes dados são provenientes de consultas individuais ou respostas a formulários, ou então, são extraídos de sistemas corporativos administrativos e não são disponibilizados para as partes interessadas (Stakeholder's). O IA18 desde 2015 está no nível crítico de execução e aparece negativo em todas as RAE's. O IA19 é medido por uma pesquisa de perguntas sem objetividade e critérios pré-definidos, assim como não fica disponibilizada para consulta pelas partes interessadas em nenhum ambiente externo. E conseqüentemente, o IE7 apresenta um péssimo desempenho estratégico já que é medido com base nestes dois indicadores de apoio.

### Recomendação

- a) Reavaliar as origens de dados dos indicadores e verificar se estas possuem objetividade em suas formulações, assim como o nível de confiabilidade de seus dados.

- b) Disponibilizar todos os dados de origem e histórico dos indicadores para as partes interessadas, em plataforma online deste Regional.
- c) Em caso de pesquisa de satisfação, instituir critérios objetivos e específicos para o que se pretende medir e alinhar ao objetivo estratégico.

#### **8) *Necessidade de atualização/correção/detalhamento das fichas dos indicadores***

Foi constatado que as fichas de alguns indicadores de apoio estão desatualizadas, incorretas ou genéricas.

##### **Recomendação**

- a) Revisar todas as fichas de indicadores para atualizar seus dados e informações.

#### **9) *Ausência de um Sistema Informatizado de monitoramento***

Constatou-se que o monitoramento dos indicadores é efetuado por meio de acompanhamento de planilhas Excel. Fato que gera grandes risco tanto a Unidade Consolidadora, como ao responsável pela medição e para os tomadores de decisão, pois, a inserção indevida de um comando pode inviabilizar todo o conteúdo da planilha, o que pode acarretar eventuais prejuízos aos mecanismos de acompanhamento e medição da estratégia.

##### **Recomendação**

- a) Definir e implementar solução de TI para monitoramento dos indicadores.

### **IV - COMENTÁRIOS DOS GESTORES**

Após encaminhamento da matriz de achados aos responsáveis pelos indicadores auditados, e decorrido o prazo para resposta, obtivemos as seguintes respostas:

- ❖ A Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão – ASPLAN, anuiu favoravelmente a matriz (0321790);
- ❖ A GASAO anuiu em parte aos achados, ressaltando apenas que as fichas dos indicadores estão disponíveis no evento 0294946. No entanto, as fichas contidas no referido evento são as referentes aos indicadores de apoio e não ao IE10 – Indicador Estratégico que mede o Índice de Gestão Orçamentária e Financeira.

## **V - CONCLUSÃO**

A presente auditoria teve por objetivo avaliar se os indicadores que medem o desempenho estratégico da gestão são eficientes, eficazes e efetivos e, para tanto foram efetuadas dezesseis questões de auditoria.

Após a realização dos testes e demais procedimentos adotados, o trabalho resultou na detecção de 9 (nove) achados de auditoria, que foram encaminhados aos Gestores para conhecimento e eventuais esclarecimentos. No que responderam apenas a ASPLAN (0321790) e a SAO (0320880).

Sendo assim, no presente relatório constam todas as recomendações acerca de cada achado, cujo intuito maior é acentuar a eficiência, eficácia e efetividade dos indicadores que medem o desempenho estratégico da gestão deste Tribunal Regional Eleitoral.

## **VI - PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO**

Diante do exposto, submete-se o presente relatório à consideração do Senhor Coordenador do Controle Interno, para encaminhamento a Exma. Sra. Presidente, deste Tribunal.

Após, recomenda-se ciência e manifestação da Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão – ASPLAN dos achados e recomendações formuladas.

É o Relatório.

Rio Branco/AC, 18 de dezembro de 2019.

Karen Mesquita da Silva Teixeira da Rocha  
Assistente da SEAUD

Altamiro Lima da Silva  
Chefe da SEAUD

## ANEXO I – QUADRO DE ACHADOS E RECOMENDAÇÕES

ACHADO	RECOMENDAÇÃO
Indicadores não alinhados ao Objetivo Estratégico	Construção criteriosa de indicadores estratégicos e indicadores de apoio, cujo objetivo seja foco no resultado (alcance do Macroprocesso) levando em conta um modelo de gestão (esforço humano organizado e integrado, com um objetivo específico).
	Utilização de técnicas estatísticas, como auxílio à construção dos indicadores, de modo a verificar as possíveis correlações entre as variáveis que os compõem.
Inexistência de fichas para os indicadores	Criar Ficha Técnica para todos os Indicadores, com fórmulas e métricas específicas para cada indicador, levando em conta as particularidades de cada um no alcance do seu Macroprocesso
Métrica fixada inadequada para avaliar o resultado de indicadores	Redefinir a metodologia de construção da meta, com a adoção, dentre outros, de critérios e parâmetros objetivos que possam retratar e avaliar o desempenho da instituição em realizar o objetivo estratégico ao qual se vincula.
	Fazer constar, e manter atualizados, na ficha técnica do indicador, os dados relativos à medição do indicador, de acordo com a periodicidade adotada.
	Promover a reavaliação geral dos planos que dão suporte às iniciativas estratégicas, com a definição clara do público-alvo, das ações a serem desenvolvidas, de modo a garantir alinhamento com o objetivo estratégico almejado.
	Redefinir a metodologia de construção da meta e expor na ficha do indicador.
Ausência de metodologia para elaboração de metas dos indicadores	Definir uma metodologia de construção de metas e aplica-la em todos os indicadores na construção do próximo Planejamento Estratégico.
	Reavaliar as metas dos 55 indicadores, aplicando a técnica <i>smart</i> .
	Readequar as ações/atividades dos Planos de Ações que fazem parte dos Indicadores para que efetivamente alcancem o Macroprocesso a que estejam vinculados.
	Colocar expressamente datas para medição dos indicadores (meses).
	Adotar uma periodicidade anual para as medições
Os dados que compõem o indicador não são confiáveis quanto à sua origem	Proceder à divulgação e à atualização, sempre que necessário, dos dados utilizados para a composição dos indicadores.
	Adotar modelos de mensuração adequados, específicos e objetivos. No caso de adotar pesquisas de satisfação como meio de aferição, estas devem ser

	<p>instituídas com exclusividade para demanda que se pretende medir.</p> <p>Adotar as providências, no que tange os indicadores orçamentários, para que nos próximos relatórios de gestão sejam incluídos os resultados destes indicadores, bem como suas respectivas memórias de cálculo. Alternativamente, os dados acerca do desempenho dos indicadores poderão ser oportunamente divulgados por outros meios, desde que acessíveis.</p>
Indicadores com baixo nível de confiabilidade	Reavaliar as origens de dados dos indicadores e verificar se estas possuem objetividade em suas formulações, assim como o nível de confiabilidade de seus dados.
	Disponibilizar todos os dados de origem e histórico dos indicadores para as partes interessadas, em plataforma online deste Regional.
	Em caso de pesquisa de satisfação, instituir critérios objetivos e específicos para o que se pretende medir e alinhar ao objetivo estratégico.
Necessidade de atualização/correção/detalhamento das fichas dos indicadores	Revisar todas as fichas de indicadores para atualizar seus dados e informações.
Ausência de um Sistema Informatizado de monitoramento	Definir e implementar solução de TI para monitoramento dos indicadores.