

# Planejamento Tático e Operacional da Secretaria de Controle Interno e Auditoria

---

CONSTRUINDO JUNTOS A SCI QUE QUEREMOS SER

**2017-2018**

# Planejamento Tático e Operacional da Secretaria de Controle Interno e Auditoria

---

CONSTRUINDO JUNTOS A SCI QUE QUEREMOS SER

**2017-2018**

© 2017 Tribunal Superior Eleitoral

É proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem a autorização expressa dos autores.

Secretaria de Gestão da Informação  
SAFS, Quadra 7, Lotes 1/2, 1º andar  
70070-600 - Brasília/DF  
Telefone: (61) 3030-9225

**Secretário-Geral da Presidência**

Luciano Felício Fuck

**Diretor-Geral da Secretaria**

Maurício Caldas de Melo

**Secretária de Gestão da Informação**

Janeth Aparecida Dias de Melo

**Coordenadora de Editoração e Publicações**

Renata Leite Motta Paes Medeiros

**Unidade responsável pelo conteúdo**

Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCI/TSE)

**Produção editorial e diagramação**

Seção de Editoração e Programação Visual (Seprov/Cedip/SGI)

**Capa e projeto gráfico**

Daniel Paiva Alves Gomes

**Revisão**

Seção de Preparação e Revisão de Conteúdos (Seprev/Cedip/SGI)

Patrícia Jacob, Rayane Martins e Vanda Tourinho

Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCI/TSE)

Érika de Oliveira dos Santos Scozziero, Evelaine Antônio Trindade, Helke Cunha de Carvalho, Mércia Giselle dos Santos Oliveira e Roberto Jorge da Silva

**Impressão e acabamento**

Seção de Serviços Gráficos (Segraf/Cedip/SGI)

As ideias e opiniões expostas nos artigos são de responsabilidade exclusiva dos autores e podem não refletir a opinião do Tribunal Superior Eleitoral.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Tribunal Superior Eleitoral - Biblioteca Alysson Darowish Mitraud)

---

Brasil. Tribunal Superior Eleitoral.

Planejamento tático e operacional da Secretaria de Controle Interno e Auditoria: construindo juntos a SCI que queremos ser, 2017-2018 / Tribunal Superior Eleitoral. - Brasília: Tribunal Superior Eleitoral, 2017.

24 p. ; 24 cm.

Unidade responsável pelo conteúdo: Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCI/TSE)

1. Tribunal Superior Eleitoral - Secretaria de Controle Interno e Auditoria - Planejamento - Brasil. I. Título.

CDD 658.401 2

CDU 658.012.2

---

# **TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL**

## **Presidente**

Ministro Gilmar Mendes

## **Vice-Presidente**

Ministro Luiz Fux

## **Ministros**

Ministra Rosa Weber

Ministro Herman Benjamin

Ministro Napoleão Nunes Maia Filho

Ministro Admar Gonzaga

Ministro Tarcisio Vieira de Carvalho Neto

## **Procurador-Geral Eleitoral**

Rodrigo Janot Monteiro de Barros

## SUMÁRIO

Prefácio	7
Introdução	8
Organograma da SCI	10
Visão	11
Missão	12
Valores	13
Análise do Ambiente da SCI	14
Clientes	16
Objetivos	17
Indicadores e Metas	18

## PREFÁCIO

“Construindo juntos a SCI que queremos ser” – sob esse mote os servidores da Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCI) reuniram-se para debater e decidir em conjunto os novos rumos a serem trilhados pela unidade no biênio 2017-2018.

Com os estudos para a revisão do Planejamento Estratégico de 2014-2016 da SCI, a equipe chegou à conclusão de que as melhores práticas de governança e gestão apontavam para a necessidade de elaborar um documento que oferecesse um panorama reflexivo e claro dos objetivos e da atuação da unidade para facilitar a tomada de decisões e a reavaliação da estratégia da Secretaria, sempre que necessário. Tratava-se, sobretudo, de definir os rumos da SCI de acordo com o Planejamento Estratégico do TSE 2015-2020, aprovado pela Resolução-TSE nº 23.439, de 12 de março de 2015, o qual define a direção institucional geral a ser seguida por todas as unidades do Tribunal.

É assim que a equipe da SCI apresenta o seu Planejamento Tático e Operacional 2017-2018. O instrumento, além de apresentar a missão, a visão e os valores da unidade em consonância com o plano estratégico da organização como um todo, oferece uma análise do ambiente interno e do externo, identifica forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como define objetivos estratégicos com seus respectivos indicadores e métricas de desempenho.

A estratégia de apresentar metas e ações em nível tático e operacional reflete o compromisso da SCI com o alcance de resultados concretos e com as tarefas de educação e aperfeiçoamento continuados, tendo em mira o aprimoramento dos mecanismos de auditoria e controle e a contribuição ao cumprimento da missão institucional do TSE.

A gestão agradece a todos os seus servidores e colaboradores pelo empenho nesse projeto, em especial aos membros do grupo de trabalho responsável pela elaboração do Planejamento Tático e Operacional. Agradece também à Assessoria de Gestão Estratégica pela disponibilização de seus servidores para orientar e acompanhar os debates da equipe da SCI.

**Mércia Giselle dos Santos Oliveira**  
Secretária de Controle Interno e Auditoria

## INTRODUÇÃO

Em agosto de 2016, iniciaram-se os trabalhos de revisão do Planejamento Estratégico 2014-2016 da Secretaria de Controle Interno e Auditoria.

Preliminarmente, foi formalizado um plano de trabalho com o objetivo de atualizar o Planejamento Estratégico da SCI para o período de 2017 a 2018, com vistas à manutenção do histórico e da documentação das atividades executadas nesse ínterim.

Em seguida, foi criado grupo de trabalho composto pelos servidores Roberto Jorge da Silva (Asag/SCI), Helke Cunha de Carvalho (Asag/SCI), Evandro da Cunha Menezes (Seaud/Coaud), Natália Latino Antezana (Seago/Coges) e Carlos Alberto Coêlho Neto (Seaug/Coaud). O grupo contou com o apoio da equipe da AGE, responsável pela moderação dos trabalhos.

Em suas ações iniciais, o grupo estudou os conceitos de planejamento estratégico, tático e operacional.

A título de conhecimento, o planejamento estratégico conceitua-se como metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente. Trata-se de processo contínuo durante o qual são definidos e revisados a missão da organização, a visão do futuro, os objetivos e os projetos de intervenção que visam à mudança desejada<sup>1</sup>. Portanto, o nível estratégico está voltado à dimensão estratégica do órgão, referindo-se aos seus objetivos e à sua eficácia e efetividade<sup>2</sup>.

O planejamento tático, por sua vez, é a metodologia administrativa cuja finalidade é otimizar determinada área de resultado, e não a organização como um todo. É nele que se verifica a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas gerais estabelecidos no planejamento estratégico em metas e objetivos mais circunscritos<sup>3</sup>.

O planejamento tático tem abrangência mais limitada, em nível departamental. Por se tratar de plano mais específico, as decisões podem ser tomadas por pessoas que ocupam cargos de alta direção no próprio departamento. Ressalta-se o menor intervalo de tempo em que as ações são executadas,

<sup>1</sup> Resumo Teórico de Gestão Estratégica, documento elaborado pela Assessoria de Gestão Estratégica (AGE).

<sup>2</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico*. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 22.

<sup>3</sup> *Ibid.* p. 18.

geralmente no período de um a três anos, mensurando ações para futuro mais próximo do que ao que o planejamento estratégico visa, ou seja, em médio prazo.

Por fim, quanto ao planejamento operacional, dele decorrem as ações e metas setoriais traçadas em nível tático para atingir os objetivos definidos nas decisões estratégicas. Neste modelo, os envolvidos executam as ações em curto prazo, geralmente no período de três a seis meses. Em síntese, trata-se da formalização, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais do órgão<sup>4</sup>.

Com base nessas definições de planejamento, verifica-se que as metodologias dispostas nos planejamentos tático e operacional são as que melhor se enquadram na estratégia da SCI. Isso porque os trabalhos propostos na revisão do Planejamento Estratégico 2014-2016 possuem as seguintes características:

- a) Especificam ações de médio prazo (2017-2018).
- b) Decorrem, em grande parte, de decisões tomadas pela alta direção da própria SCI (secretária, coordenadoras e chefes de seção).
- c) Envolvem a execução de ações e metas a serem aplicadas em curto prazo pela equipe da SCI.

Após a realização de reuniões com toda a Secretaria, consolidou-se um planejamento misto, tático e operacional, para a gestão 2017-2018. Os servidores definiram juntos a visão, a missão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e o plano de ação da unidade, detalhados logo após o organograma da SCI.

---

<sup>4</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico*. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 19.



## ORGANOGRAMA DA SCI



## VISÃO

Tornar-se referência na Justiça Eleitoral em auditoria baseada em riscos e em fomento de práticas de governança.



## MISSÃO

Avaliar e orientar o bom e transparente uso dos recursos públicos no âmbito do TSE, em benefício da sociedade.



## VALORES

**COERÊNCIA:** alinhamento entre discurso e prática.

**COMPROMETIMENTO:** atuação com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades.

**ÉTICA:** atuação sob os princípios da honestidade, lealdade e dignidade.

**FLEXIBILIDADE:** atitude de abertura permanente para compreender a necessidade de mudanças, adotando medidas para promovê-las.

**INOVAÇÃO:** estímulo à criatividade e à busca de soluções diferenciadas.

**INTEGRAÇÃO:** compartilhamento de experiências, conhecimentos e ações que conduzam à formação de equipes orientadas para resultados comuns.

**RECONHECIMENTO:** adoção de práticas de estímulo e valorização das contribuições individuais e de grupos que conduzam ao cumprimento da missão do TSE.

**RESPEITO:** reconhecimento e aceitação das diferenças entre as pessoas.

**TRANSPARÊNCIA:** garantia de acesso às informações, ações e decisões institucionais.

**INDEPENDÊNCIA:** imunidade quanto às condições que ameaçam a capacidade de conduzir os trabalhos.

**OBJETIVIDADE:** atitude mental imparcial que permite executar as atividades de tal forma que o resultado seja confiável.

**IMPARCIALIDADE:** princípio constitucional que vincula, para o administrador público, a prática do ato ao seu fim legal.

## ANÁLISE DO AMBIENTE DA SCI

### Matriz SWOT

**FORÇAS**

**Interna (organização)**

1. Servidores capacitados
2. Integração entre as coordenadorias
3. Equipe multidisciplinar
4. Processos de auditoria estruturados
5. Clima organizacional
6. Monitoramento das recomendações na Coges
7. Gestão do conhecimento na Coaud
8. Corpo gerencial do quadro efetivo
9. Política de *benchmarking*
10. Relacionamento com o TCU
11. Comprometimento da força de trabalho
12. Confiança da alta administração na SCI
13. Imagem da SCI
14. Projeto Fiscalize Legal
15. Bom relacionamento com o auditado
16. Atuação como interlocutores nas avaliações do TCU
17. Cultura da melhoria contínua
18. Manualização dos processos de trabalho

**FRAQUEZAS**

**Interna (organização)**

1. Processos de controle não estruturados
2. Monitoramento incompleto das recomendações de auditoria na Coaud
3. Gestão incipiente do conhecimento na Coges
4. Área de conteúdo da SCI na intranet desatualizada
5. Tempo elevado de tramitação dos processos na Samec
6. Não cumprimento dos cronogramas de auditoria
7. Falta de manual de padronização de procedimentos e de orientação na área de pessoal
8. Avaliação incipiente de qualidade dos trabalhos de auditoria e controle
9. Processo de comunicação das recomendações da SCI ainda pouco desenvolvido
10. Inefetividade dos resultados em razão da intempestividade na conclusão dos trabalhos

## OPORTUNIDADES

Externa (ambiente)

1. Sistema AUDITSE disponibilizado
2. Política de *benchmarking*
3. Auditorias integradas com os TREs
4. Relacionamento com os TREs
5. Relacionamento com o TCU
6. Atuação como interlocutores nas avaliações do TCU
7. Acórdão-TCU nº 2341/2016 – Plenário
8. Melhoria da página da SCI na intranet
9. Manual de padronização de procedimentos e de orientação na área de pessoal
10. PEC dos gastos públicos – PEC nº 55/2016
11. Avaliações do TCU
12. Oficinas de Termos de Referência

## AMEAÇAS

Externa (ambiente)

1. Posicionamento hierárquico
2. Descontinuidade da gestão interna da SCI
3. Falta de patrocínio da alta gestão – gestão de riscos e governança
4. Falta de diretrizes e cultura de governança e de gestão de riscos
5. Falta de capacitação do cliente em gestão de riscos e governança
6. Resistência das áreas às recomendações da SCI
7. Planejamento deficiente das contratações no âmbito do TSE
8. Falta de capacitação do cliente em fiscalização de contratos
9. Força de trabalho insuficiente

## CLIENTES

Cliente	Serviço/Produto
Secretaria do Tribunal	Insumos para tomada de decisão
Secretarias do TSE	Orientações de melhoria, auditorias, análises e avaliações
TCU	Relatórios, atos de pessoal, informações diversas e diligências
TREs (unidades de Controle Interno e Auditoria)	Respostas a consultas, orientações, uniformização de entendimentos e padronização de processos de trabalho
Alta administração	Avaliação de riscos e de cumprimento dos objetivos estratégicos
Fiscais de contrato	Recomendações

## OBJETIVOS

<b>Objetivo 1</b>	Realizar as auditorias planejadas no Plano Anual de Auditoria
<b>Objetivo 2</b>	Fomentar a governança, a gestão de riscos e os controles internos no âmbito do TSE
<b>Objetivo 3</b>	Garantir o efetivo monitoramento das recomendações de auditoria
<b>Objetivo 4</b>	Garantir o efetivo monitoramento das recomendações de orientação à gestão
<b>Objetivo 5</b>	Fornecer insumos às unidades responsáveis pela elaboração dos termos de referência e pela fiscalização de contratos, contribuindo para a melhoria dos processos de contratação



## INDICADORES E METAS

<b>INDICADOR TÁTICO 1:</b> Índice de execução do Plano Anual de Auditoria	
<b>Objetivo Tático e Operacional 1:</b> Realizar as auditorias planejadas no Plano Anual de Auditoria	
<b>Unidades:</b> Coaud/Seaud/Seaug/Seaup/Seaut	
Tipo	Resultado
O que mede	Percentual de atividades concluídas do Plano Anual de Auditoria
Para que medir	Avaliar a capacidade da SCI de executar adequadamente as atividades previstas no Plano Anual de Auditoria
Quem mede	SCI (Coaud/Seaud/Seaug/Seaup/Seaut)
Quando medir	Anualmente
Onde medir	Relatórios de auditorias emitidos
Como medir	Quantidade de relatórios emitidos ÷ quantidade de relatórios previstos
Situação inicial	60% do PAA executado
Meta	Executar 100% das auditorias planejadas até o final de cada exercício
Iniciativas estratégicas	Melhorar os processos de trabalho na SCI com a adoção das seguintes medidas: a) implantar o Sistema AUDITSE b) acompanhar o índice de execução das auditorias (recomenda-se despender 60% do tempo para o planejamento, 20% para a execução e 20% para a redação do relatório)

<b>INDICADOR TÁTICO 2: Índice de cumprimento do Plano de Ação de Governança</b>	
<b>Objetivo Tático e Operacional 2:</b> Fomentar a governança, a gestão de riscos e os controles internos no âmbito do TSE	
<b>Unidades:</b> Coges/Seago	
Tipo	Esforço
O que mede	Cumprimento do Plano Anual de Ação (elaborado pela Seago, com o auxílio da AGE)
Para que medir	Obter informações sobre a situação da governança pública no TSE, a fim de identificar tanto os pontos vulneráveis que mereçam maior atenção para aperfeiçoamento como as boas práticas que possam ser disseminadas para todos os interessados (gestores, servidores, colaboradores, cidadãos). Disso resulta maior conscientização sobre a importância de se instituírem e formalizarem processos de trabalho eficazes e eficientes que aumentem a transparência, a legitimidade e a geração de valor do TSE para a sociedade
Quem mede	SCI (Coges/Seago)
Quando medir	Semestralmente
Onde medir	Plano Anual de Ação da Seago
Como medir	Acompanhamento da execução do plano de ação com base nas etapas apresentadas
Situação inicial	Plano em fase de elaboração
Meta	Cumprir o plano integralmente no prazo de um ano
Iniciativas estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgar os resultados do Projeto Diagnóstico de Governança no TSE por meio dos seguintes canais e ações:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) área de conteúdo da SCI na intranet</li> <li>b) apresentação, no auditório, para todos os servidores</li> <li>c) apresentação no III Fórum de Boas Práticas de Auditoria e Controles Internos do Poder Judiciário, com divulgação para todo o TSE via intranet</li> </ol> </li> <li>2. Monitorar as recomendações emitidas</li> <li>3. Aprofundar o projeto por meio de consulta às unidades que não participem dele originalmente, mas que possam contribuir com informações relevantes sobre a governança no TSE</li> <li>4. Sensibilizar as áreas sobre a importância de responder ao questionário do TCU e de manifestar-se acerca das recomendações emitidas no projeto</li> <li>5. Acompanhar o índice de governança do TSE, obtido por meio da aplicação, pelo TCU, de questionários de levantamento de governança</li> <li>6. Divulgar boas práticas de governança para todas as unidades do TSE</li> </ol>

<b>INDICADOR TÁTICO 3: Índice de cumprimento das recomendações de auditoria</b>	
<b>Objetivo Tático e Operacional 3:</b> Garantir o efetivo monitoramento das recomendações de auditoria	
<b>Unidades:</b> Coaud/Seaud/Seaug/Seaup/Seaut	
Tipo	Efetividade
O que mede	Percentual de cumprimento das recomendações estratégicas expedidas pela Coaud
Para que medir	Avaliar as práticas das unidades administrativas do TSE quanto ao cumprimento das recomendações exaradas pela Coaud
Quem mede	SCI (Coaud)
Quando medir	Semestralmente (maio e novembro)
Onde medir	Atos de gestão subsequentes aos relatórios de auditoria e informações emitidas
Como medir	[Quantidade de recomendações atendidas (-) quantidade de recomendações dentro do prazo] (+) [quantidade de recomendações emitidas (-) quantidade de recomendações dentro do prazo]
Situação inicial	30% das recomendações atendidas
Meta	Atingir 80% de recomendações atendidas em 2017 Atingir 85% de recomendações atendidas em 2018
Iniciativas estratégicas	Aperfeiçoar o processo de monitoramento das recomendações por meio das seguintes ações: a) implantar o Sistema AUDITSE b) concentrar o monitoramento das auditorias em uma unidade

<b>INDICADOR TÁTICO 4:</b> Índice de cumprimento das recomendações de orientação à gestão	
<b>Objetivo Tático e Operacional 4:</b> Garantir o efetivo monitoramento das recomendações de orientação à gestão	
<b>Unidades:</b> Coges/Seage/Samec	
Tipo	Efetividade
O que mede	Percentual de cumprimento das recomendações estratégicas expedidas pela Coges
Para que medir	Avaliar a atuação das unidades administrativas do TSE quanto ao cumprimento das recomendações exaradas pela Coges
Quem mede	SCI (Coges)
Quando medir	Anualmente (dezembro)
Onde medir	Atos de gestão subsequentes aos relatórios e informações emitidas
Como medir	[Quantidade de recomendações atendidas (-) quantidade de recomendações dentro do prazo] (+) [quantidade de recomendações emitidas (-) quantidade de recomendações dentro do prazo]
Situação inicial	Seage: 91% de recomendações atendidas Samec: 68% de recomendações atendidas
Meta	Atingir 95% de recomendações atendidas pela Seage e 80% das atendidas pela Samec em 2017 Atingir 95% de recomendações atendidas pela Seage e 85% das atendidas pela Samec em 2018
Iniciativas estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aperfeiçoar o processo de monitoramento das recomendações por meio das seguintes ações: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) promover a aproximação entre a unidade emissora da informação e a área destinatária com vistas à melhoria da comunicação e à sensibilização dos clientes quanto às razões das recomendações</li> <li>b) selecionar os processos mais relevantes para acompanhamento</li> <li>c) estabelecer a periodicidade para a realização desta atividade</li> </ol> </li> <li>2. Implantar projeto de consultoria às unidades demandantes (Oficinas de Termos de Referência)</li> </ol>

<b>INDICADOR TÁTICO 5:</b> Índice de avaliação dos resultados dos relatórios de reação dos projetos	
<b>Objetivo Tático e Operacional 5:</b> Fornecer insumos às unidades responsáveis pela elaboração dos termos de referência e fiscalização de contratos, contribuindo para a melhoria dos processos de contratação	
<b>Unidades:</b> Coges/Seage/Samec	
Tipo	Resultado
O que mede	Satisfação das unidades clientes e utilidade do conteúdo dos projetos em suas atribuições
Para que medir	Contribuir para a melhoria dos processos de contratação do TSE
Quem mede	SCI (Coges)
Quando medir	Oficinas de TR – ao término do projeto Fiscalize Legal – a cada duas oficinas
Onde medir	SCI
Como medir	Pesquisa de reação – formulários de papel e Google <i>forms</i> com escala de 1 a 5: 1. Péssimo 2. Ruim 3. Médio 4. Bom 5. Ótimo
Situação inicial	Oficinas de TR – em planejamento Fiscalize Legal – em reformulação
Meta	Atingir média das notas entre 4 (bom) e 5 (ótimo)
Iniciativas estratégicas	1. Divulgar os projetos na intranet, pelo sistema de áudio do Tribunal, por <i>e-mails</i> e por totens 2. Divulgar boas práticas no planejamento de contratações e fiscalização 3. Aprofundar o Projeto Fiscalize Legal e iniciar o Projeto Oficinas de TR 4. Sensibilizar as áreas quanto à importância da participação nos projetos 5. Fortalecer a plataforma de ensino à distância (EAD), disponibilizando o material didático necessário

<b>INDICADOR TÁTICO 6:</b> Índice de participação das unidades afetas aos projetos	
<b>Objetivo Tático e Operacional 5:</b> Fornecer insumos às unidades responsáveis pela elaboração dos termos de referência e fiscalização de contratos, contribuindo para a melhoria dos processos de contratação	
<b>Unidades:</b> Coges/Seage/Samec	
Tipo	Esforço
O que mede	Quantidade de áreas atingidas pelos projetos Fiscalize Legal e Oficinas de TR
Para que medir	Contribuir com a melhoria dos processos de contratação do TSE
Quem mede	SCI (Coges)
Quando medir	Oficinas de TR - ao término do projeto Fiscalize Legal - anualmente (dezembro)
Onde medir	SCI
Como medir	1. Lista de presença 2. Número de acessos na plataforma EAD
Situação inicial	Oficinas de TR - em planejamento Fiscalize Legal - em execução
Meta	Atingir 60% das unidades impactadas
Iniciativas estratégicas	1. Divulgar os projetos na intranet, pelo sistema de áudio do Tribunal, por <i>e-mails</i> e por totens 2. Divulgar boas práticas no planejamento de contratações e fiscalização 3. Aprofundar o Projeto Fiscalize Legal e iniciar o Projeto Oficinas de TR 4. Sensibilizar as áreas quanto à importância da participação nos projetos 5. Fortalecer a plataforma EAD, disponibilizando o material didático necessário



Esta obra foi composta na fonte DejaVu Sans, corpo 9,  
entrelinhas de 13 pontos em papel AP 75g/m<sup>2</sup> (miolo)  
e papel Couché 170g/m<sup>2</sup> (capa).



**SCI**  
Secretaria de Controle  
Interno e Auditoria