



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE  
COORDENADORIA DE AUDITORIA INTERNA



1622

RELATÓRIO DE AUDITORIA		RA-CAUDI-SMAAAG nº 04/2020
<b>Referência/Assunto:</b>	Auditoria do gerenciamento de programas estratégicos.	
<b>PROAD nº:</b>	<b>16.622/2020</b>	
<b>Unidades Auditadas:</b>	Escola Judicial - EJTRT6 Diretoria-Geral - DG Secretaria de Gestão de Pessoas - SGEP	
<b>Equipe de auditoria</b>	Renata Maria Vitorino Soares Costa Silvio Ramos da Silva	

## Introdução

Trata-se de relatório de auditoria realizada em cumprimento ao Plano Anual de Auditoria – Plano Anual de Auditoria de 2020, aprovado pela Presidência deste Regional, por meio do PROAD nº 23.623/2019, e que teve como objetivo avaliar o gerenciamento dos programas estratégicos que compõem o Planejamento Estratégico do sexênio 2015-2020 deste Regional.

A busca pela primazia no atendimento aos interesses públicos constitui-se na missão da Administração Pública. E, para o alcance dos objetivos institucionais, considera-se imprescindível a aplicação de princípios e práticas que assegurem a transparência e o envolvimento das partes interessadas no planejamento e na execução da estratégia institucional.

Para a efetiva execução dessa estratégia, os programas estratégicos têm um papel essencial. Tais programas, elaborados a partir do referencial estratégico, são o instrumento a partir do qual se tem por objetivo o alcance das metas estabelecidas, que por sua vez servem de mecanismo para o alcance dos indicadores instituídos a partir dos objetivos que compõem o planejamento estratégico da instituição. Em síntese, os programas estratégicos, com seus respectivos projetos e ações, são o recurso através do qual, em última instância, o planejamento estratégico institucional é efetivamente executado.

É o que se infere do artigo 5º da Resolução 198/2014, do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, que preconiza que "As Metas Nacionais (MN) serão prioritariamente elaboradas a partir da Cesta de Indicadores e Iniciativas Estratégicas de que trata o art. 2º, Inciso VII, desta Resolução". No inciso VII do art 2º do referido normativo encontra-se elencado, entre outros, o conceito de Cesta de Indicadores e Iniciativas Estratégicas, descrita como o "repositório de métricas de desempenho institucional e de iniciativas (programas, projetos e operações)". O art. 3º, inciso III da Resolução Administrativa nº 25/2014 deste Regional determina que tais programas e projetos devem ser "julgados suficientes e necessários para o alcance das metas fixadas e alinhados ao Plano Estratégico Nacional do Poder Judiciário".



**PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE  
COORDENADORIA DE AUDITORIA INTERNA**



Ante a relevância dos programas estratégicos para o alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico institucional, seu gerenciamento surge como uma atividade de fundamental importância para sua efetiva execução, proporcionando, destarte, o alcance dos objetivos estratégicos definidos.

A matéria encontra-se disciplinada pelos seguintes normativos:

- Resolução nº 198/2014, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ;
- Resolução nº 204/2015, do CNJ e a
- Resolução Administrativa nº 25/2014, do Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região.

A execução do trabalho de auditoria aconteceu no período de 03/09/2020 a 01/12/2020, extrapolando o prazo inicialmente proposto, em razão de dificuldades oriundas da suspensão das atividades presenciais e seus reflexos neste TRT, a partir do dia 18/03/2020, conforme Ato Conjunto TRT6-GP-GVP-CRT nº 07/2020, bem como em virtude das palestras, reuniões e cursos realizados para atender às modificações impostas pelas Resoluções nº 308 e 309/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Frise-se, por oportuno, que, para a análise desta auditoria, foram selecionados três dos dezessete programas estratégicos existentes. A seleção dos programas a serem auditados tomou como base a matriz de priorização constante no Planejamento Estratégico, a partir dos critérios de maior pontuação e de maior quantidade de objetivos estratégicos com os quais os programas estão envolvidos. Desta forma, foram selecionados os programas “Excelência das Atividades”, “Governança Institucional/Colaborativa” e “Governança em Gestão de Pessoas”, gerenciados, respectivamente, pela Escola Judicial - EJTR6, Diretoria-Geral e Secretaria de Gestão de Pessoas.

Para início dos trabalhos, expediu-se o Comunicado de Auditoria CA-CAUDI nº 003/2020 (doc. 1 do PROAD em epígrafe) dando ciência da auditoria à EJTRT6, à DG e à SGEP, em cumprimento à Resolução nº 309/2020 do Conselho Nacional de Justiça.

Com a finalidade de subsidiar a auditoria, foram encaminhadas às unidades auditadas as Requisições de Documentos e Informações, RDI-CAUDI-SMAAAG nºs 20/2020, 21/2020 e 22/2020, contendo os questionários de auditoria (docs. 7 a 9). Foi encaminhada, ainda, a RDI-CAUDI-SMAAAG nº 23/2020 (doc. 10) para a Seção de Projetos Estratégicos, unidade demandada em razão de sua atuação junto aos gestores dos programas estratégicos.

A Diretoria-Geral enviou sua resposta em 28/10/2020 (doc. 27), em conjunto com a respectiva documentação comprobatória (docs. 28 a 31). A Escola Judicial, a Secretaria de Gestão de Pessoas e a Seção de Projetos Estratégicos, após solicitação de prorrogação de prazo (docs. 18 e 24), enviaram, via correspondência eletrônica, suas manifestações juntamente com a devida documentação. A Seção de Projetos Estratégicos enviou a resposta à RDI através do PROAD (doc. 34) e os documentos necessários, via correspondência eletrônica. As evidências e documentos enviados podem ser visualizados na pasta [https://drive.google.com/drive/folders/1YvkgrqZXCLIKsIPn9ia0gwOYxN3U\\_KRI?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1YvkgrqZXCLIKsIPn9ia0gwOYxN3U_KRI?usp=sharing)



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE  
COORDENADORIA DE AUDITORIA INTERNA



Com o intuito de verificar o nível de aderência do processo de gerenciamento dos programas estratégicos às normas estabelecidas, os exames tiveram como norte as seguintes questões de auditoria:

1. O monitoramento da estratégia encontra-se alinhado com o preconizado nos §§ 1º e 2º do art. 5º da Resolução 198/2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e no Parágrafo Único do art. 2º da Resolução Administrativa nº 25/2014 do TRT6?
2. Considerando que alguns programas estratégicos estão vinculados a diversos objetivos estratégicos, como os gestores dos programas gerenciam os diversos projetos que fazem parte do programa e que estão vinculados a objetivos estratégicos distintos?
3. Existe mapeamento de gestão de riscos referente aos programas e projetos sob a responsabilidade dos gestores?
4. Como se dá o fluxo de informação entre os gestores dos programas estratégicos e a Seção de Projetos Estratégicos/CGE acerca dos programas/projetos sob sua responsabilidade?

Foram utilizadas como técnicas de auditoria a indagação escrita, o exame documental, a consulta eletrônica de dados disponíveis no Portal Eletrônico do TRT6 ([www.trt6.jus.br](http://www.trt6.jus.br)) e a entrevista, quando necessário.

## **Achados de Auditoria**

### **Achado 1: Realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia fora da periodicidade determinada em dispositivo legal.**

#### Situação encontrada:

1.1 - Realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia RAEs não realizadas quadrimestralmente.

#### Critério de auditoria:

1.1 - Resolução Administrativa TRT6 nº 25/2014, art. 2º, Parágrafo Único.

#### Evidências:

1.1 - Atas das RAEs, disponíveis no link <https://www.trt6.jus.br/portal/planejamento-estrategico>

#### Possíveis causas:

1.1 - Dificuldade na conciliação de agendas das diversas pessoas envolvidas nas reuniões.

1.2 - Atraso na compilação dos dados necessários à realização das reuniões.

#### Efeitos:

1.1 - Eventuais atrasos na identificação de necessidades de realinhamento da estratégia, o que pode refletir na execução de projetos e programas.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE  
COORDENADORIA DE AUDITORIA INTERNA



### **Esclarecimento dos responsáveis:**

A Coordenadora de Gestão Estratégica, Elisabete Duarte, esclareceu que, embora exista a previsão de realização quadrimestral das RAES, o principal ponto é que sejam realizadas três reuniões anuais. Informou que as datas das RAES são ajustadas a partir da disponibilização de determinadas informações. Reportou que a primeira RAE do ano é realizada após o fechamento dos relatórios anuais do CNJ e CSJT. A segunda RAE é programada para acontecer após a ocorrência de dois eventos: a realização dos processos participativos para formulação das metas nacionais e o resultado do programa "Justiça em Números". Por fim, a data da terceira RAE é marcada para o período posterior ao resultado do prêmio CNJ de Qualidade e ao Encontro Nacional do Poder Judiciário - no qual são definidas as metas para o exercício seguinte.

### **Avaliação da manifestação:**

A CGE ratificou a informação de que as Reuniões de Avaliação da Estratégia não estão sendo realizadas quadrimestralmente, consoante preconizado no Parágrafo Único do art. 2º da Resolução Administrativa TRT6 nº 25/2014. Entretanto, trouxe informações que justificam a realização dessas reuniões em periodicidade diversa da estabelecida pelo normativo, com o objetivo de otimizar a compilação de dados e estatísticas relevantes para a avaliação da estratégia institucional.

Face às considerações acima, esta Seção propõe a extinção do achado.

### **Achado 2: Ausência de indicação expressa, no corpo do projeto, do(s) objetivo(s) ao(s) qual(is) ele está vinculado.**

#### Situação encontrada:

1.1 - Os projetos não contêm, em seu corpo, indicação expressa do(s) objetivo(s) ao(s) qual(is) eles estão vinculados.

#### Critério de auditoria:

1.1 - Resolução nº 198/2014, do Conselho Nacional de Justiça, artigos 7º e 8º.

#### Evidências:

1.1 - Informações contidas nas respostas à Requisição de Documentos e Informações nº 20 e 21/2020.

1.2 - Projeto "Desenvolver a Política de Governança da Organização".

#### Possíveis causas:

1.1 - Inexistência de relação direta entre o projeto e o objetivo estratégico;

1.2 - Não existência de orientação quanto à necessidade de incluir essa informação no corpo do projeto.

#### Efeitos:

1.1 - Objetivos Estratégicos compostos por iniciativas e projetos dispersos e indiretamente relacionados a eles.

### **Esclarecimento dos responsáveis:**



**PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE  
COORDENADORIA DE AUDITORIA INTERNA**

O Chefe da Seção de Projetos Estratégicos, Mancinelli Vila Nova, em entrevista, informou, em entrevista, que a execução dos objetivos estratégicos está diluída em programas e projetos diversos. Alguns desses projetos não possuem relação direta com o objetivo estratégico a eles associado, causando, desta forma, uma dispersão da estruturação dos objetivos. Esclareceu que isso acontece em razão do formato em que o planejamento estratégico 2015-2020 foi concebido, que propõe que os objetivos sejam alcançados a partir de programas e projetos distintos, que não necessariamente tenham relação direta entre si. Por esse motivo, não existe a recomendação para a menção expressa, no corpo do projeto, do objetivo a ele vinculado.

Reportou que, no documento "Visão Geral do Programa", existe o item "Alinhamento Estratégico", em que são elencados os objetivos estratégicos aos quais o programa está associado, bem como a relação dos seus projetos membros. Mas não há a indicação formal sobre que objetivo estratégico cada projeto contempla. Ressaltou que tal fato, no entanto, não tem prejudicado a efetividade do alcance dos objetivos estratégicos definidos.

Informou, ainda, que já está em fase de elaboração o planejamento estratégico para o sextênio 2021-2026, no qual há a sugestão de que cada objetivo estratégico seja executado em sua totalidade por uma única unidade ou comitê, que definirá os projetos necessários a essa execução. Isso atenderia ao que está preconizado no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública, do Tribunal de Contas da União em seu item 2122.

### **Avaliação da manifestação:**

A Seção de Projetos Estratégicos ratificou a não existência da obrigação de mencionar expressamente, no corpo dos projetos, os objetivos estratégicos a eles relacionados. Explicitou as razões pelas quais isso ocorre, em consequência, principalmente, do modelo em que foi configurado o planejamento estratégico do sextênio 2015-2020, que propicia a existência de projetos não diretamente ligados aos objetivos estratégicos. Argumentou que tal fato não tem prejudicado o alcance desses objetivos e que, no modelo de planejamento estratégico para o próximo sextênio, há sugestões com vistas a sanar essa questão.

Ressalte-se, por oportuno, que, de fato, a maioria absoluta das metas relativas aos diversos objetivos estratégicos têm sido alcançadas, consoante pode ser visualizado na aba "Portfólio de Projetos" do Observatório do TRT6 (<http://isabela.trt6.gov.br/odt/index.php>)

Face às observações acima, esta Seção propõe a retirada do achado e sugere que seja avaliada a possibilidade, no próximo planejamento estratégico, de que cada objetivo estratégico seja integralmente executado por uma unidade e/ou comitê responsável, evitando, assim, a dispersão dos projetos a ele relacionados.

### **Achado 3: Documentos referentes a um mesmo projeto estratégico juntados em dois ou mais Protocolos Administrativos (PROADs) distintos.**

#### Situação encontrada:

1.1 - Utilização de PROADs distintos para acomodar documentos referentes a um mesmo projeto estratégico.



**PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE  
COORDENADORIA DE AUDITORIA INTERNA**



**Critério de auditoria:**

- 1.1 - Artigo 8º da Resolução nº 198/2014, do Conselho Nacional de Justiça
- 1.2 - Artigo 4º da Resolução Administrativa TRT6 nº 25/2014.

**Evidências:**

- 1.1 - Proad 13949/2020;
- 1.2 - Proad 13249/2020.

**Possíveis causas:**

- 1.1 - Lapso temporal decorrido entre a abertura e o encerramento dos projetos estratégicos

**Efeitos:**

- 1.1 - Informações difusas acerca da execução dos projetos estratégicos;
- 1.2 - Necessidade de consulta a diversos PROADs para obtenção de informações acerca dos projetos.

**Esclarecimento dos responsáveis:**

Em entrevista realizada com Mancinelli Vila Nova, chefe da Seção de Projetos Estratégicos, foi confirmada a eventual utilização de dois ou mais PROADs distintos para coligir documentos referentes a um mesmo projeto estratégico. Mancinelli, entretanto, reportou que tal fato ocorre apenas esporadicamente, exemplificando, com os PROADs nº 13266 e 13265, que atualmente é seguida a orientação no sentido de se utilizar apenas um PROAD para compilar todos os documentos relativos a cada projeto estratégico.

Destacou, ainda, que uma eventual utilização de PROADs diversos para juntar documentos de um mesmo projeto não causa prejuízos no acompanhamento de sua execução, haja vista os mesmos serem acompanhados, em todas as suas etapas, através da ferramenta Trello, que possui a funcionalidade de compilar todas as informações referentes a cada projeto estratégico, incluindo os números dos PROADs utilizados para coligir documentos a ele referentes.

**Avaliação da manifestação:**

A CGE ratificou a eventualidade da utilização de dois ou mais PROADs distintos para anexar documentos referentes a um mesmo projeto estratégico e explicitou as demais estratégias utilizadas no acompanhamento de cada projeto em andamento, demonstrando que, de fato, a utilização esporádica de dois ou mais PROADs para a juntada de documentos referentes a um mesmo projeto não compromete o acompanhamento de sua execução, em razão das anotações constantes na ferramenta Trello, consoante se vê nos itens 3 e 4 do link <https://drive.google.com/drive/folders/1-6KP1T5iSynVsO9qtAJ6L7eo5jvztrr9?usp=sharing> .

Diante das considerações e demonstrações acima relatadas, esta Seção propõe a extinção do achado.

**Conclusão**



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE  
COORDENADORIA DE AUDITORIA INTERNA

Feitos os exames e identificados os achados, apresentam-se os apontamentos acerca das questões de auditoria e a conclusão final pela equipe de auditoria decorrente das constatações.

Inicialmente, convém destacar que os parágrafos 1º e 2º do art. 5º da Resolução 198/2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Parágrafo Único do art. 2º da Resolução Administrativa nº 25/2014 do TRT6 foram considerados como norteadores para a construção das questões da presente auditoria, bem como para a pesquisa realizada no Portal Eletrônico do TRT6.

**1ª Questão de Auditoria:** O monitoramento da estratégia encontra-se alinhado com o preconizado nos §§ 1º e 2º do art. 5º da Resolução 198/2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e no Parágrafo Único do art. 2º da Resolução Administrativa nº 25/2014 do TRT6?

Preliminarmente, faz-se necessário esclarecer que os documentos e informações relativos a essa questão de auditoria foram pesquisados e analisados através de consultas ao Portal Eletrônico do TRT6, motivo pelo qual a questão não consta nas Requisições de Documentos e Informações enviadas às unidades auditadas.

O artigo 5º da Resolução 198/2014 do Conselho Nacional de Justiça, que se refere ao monitoramento da estratégia institucional dispõe que "*As Metas Nacionais (MN) serão, prioritariamente, elaboradas a partir da Cesta de Indicadores e Iniciativas Estratégicas de que trata o art. 2o, inciso VII, desta Resolução*". O parágrafo primeiro do mencionado artigo prevê que a aludida cesta de indicadores e iniciativas estratégicas deverá ser definida e revisada por comissão designada para este fim.

A Resolução Administrativa TRT6 nº 25/2014, por seu turno, define, em seu artigo 2º, que "*O Plano Estratégico deste Tribunal terá abrangência de 6 (seis) anos, sendo que os ajustes poderão ser realizados a cada dois anos, coincidindo com o início de cada nova administração ou quando existir fato superveniente*". O parágrafo único do aludido artigo preconiza que o monitoramento da estratégia institucional será efetuado pela Assessoria de Gestão Estratégica (AGE), com o envolvimento dos gestores e membros do Comitê de Gestão Orçamentária da 6ª Região, por ocasião das Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAEs, que deverão ser realizadas, pelo menos quadrimestralmente, com o objetivo de identificar as necessidades de realinhamentos e antecipar estratégias de atuação para o alcance dos objetivos estratégicos

Verificou-se, através de pesquisa no portal eletrônico do TRT6, a existência de documentos que demonstram a definição e revisão da cesta de indicadores e iniciativas estratégicas, da qual fazem parte os programas estratégicos.

O Planejamento Estratégico 2015-2020, que pode ser visualizado no link [https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/planej.estrategico\\_trt6\\_2015-2020\\_-\\_08jan2015\\_-\\_final.pdf](https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/planej.estrategico_trt6_2015-2020_-_08jan2015_-_final.pdf), traz em seu bojo a definição dos objetivos a serem alcançados, com seus respectivos indicadores e programas estratégicos relacionados, consoante conteúdo visto em suas páginas 34 a 57.

A Resolução Administrativa (RA) TRT6 nº 19, de 11 de julho de 2017, aprovou a Revisão Técnica 2017 do Planejamento Estratégico do Tribunal Regional do Trabalho para o período 2015-2020, incluídos aí os indicadores e programas estratégicos. No link [https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/pe\\_revisao\\_2017.pdf](https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/pe_revisao_2017.pdf), é possível



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE  
COORDENADORIA DE AUDITORIA INTERNA

consultar todo o conteúdo da revisão realizada. Observa-se, nas páginas 7 e 8 do documento, que houve ajustes na cesta de indicadores, bem como na dinâmica de processamento e execução dos programas estratégicos.

Em 2019, a Resolução Administrativa TRT6 nº 22, de 30 de setembro de 2019, aprovou nova Revisão Técnica da estratégia institucional. Através do link [https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/planejamento\\_estrategico\\_trt6\\_2015-2020\\_-\\_revisao\\_2019\\_-\\_corrigido.pdf](https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/planejamento_estrategico_trt6_2015-2020_-_revisao_2019_-_corrigido.pdf), é possível acessar todo o conteúdo dessa revisão, inclusive no que diz respeito à cesta de indicadores e iniciativas estratégicas. Na página 7 do documento, vê-se a menção ao caráter bianual das revisões, como também a descrição das adaptações efetuadas, conforme abaixo transcrito:

Assim, passados 02 (dois) anos da última modificação em nosso Plano Estratégico e diante da necessidade de estarmos sempre nivelados aos padrões estabelecidos pelo Plano Estratégico do Poder Judiciário Nacional e pelo Plano Estratégico da Justiça do Trabalho, se fez necessária a apresentação de uma nova proposta de revisão, que além de acrescentar o indicador IAMS (Índice de Alcance das Metas Socioambientais) para o acompanhamento do alcance de metas constantes no Plano de Logística Sustentável (PLS), ajusta os percentuais e índices necessários para o atingimento das Metas Nacionais estabelecidas.

Quanto ao monitoramento da estratégia, constata-se que, embora as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs) não sejam realizadas trimestralmente, consoante determina o Parágrafo único do art. 2ª da Resolução Administrativa TRT6 nº 25/2014, são realizadas anualmente três RAEs, em datas que levam em consideração a consolidação de informações importantes relativas à estratégia institucional. Dessa forma, considera-se adequada a gerência de realização dessas reuniões. As RAEs têm como finalidade apresentar o desempenho dos diversos projetos listados no Portfólio de Projetos Estratégicos deste Regional, bem como identificar eventuais necessidades de realinhamento da estratégia. Observa-se, a partir da leitura de seu conteúdo, que as reuniões atendem à finalidade à qual se propõem. As atas das RAEs podem ser acessadas a partir do link <https://www.trt6.jus.br/portal/planejamento-estrategico>.

Observa-se, também, que o monitoramento da execução dos projetos estratégicos é feita através da ferramenta Trello e do PROAD. Em que pese a eventual ocorrência da utilização de dois ou mais PROADs distintos para abrigar documentos relativos a um mesmo projeto estratégico, tal fato não compromete o monitoramento de sua execução, uma vez que todas as atividades relativas aos projetos, incluindo esses dados, são compilados na ferramenta Trello, permitindo a consulta ao seu conteúdo integral.

Há, por fim, o Observatório do TRT6 (<http://isabela.trt6.gov.br/odt/index.php>), que, além do Portfólio dos Projetos Estratégicos, contempla, ainda, o Portfólio de Programas, o detalhamento dos projetos – com a avaliação do andamento de cada marco –, os objetivos estratégicos, as atividades realizadas em cada projeto e os pontos de atenção – que são os riscos identificados que podem retardar o prazo de realização do(s) projeto(s) –, com a sugestão de ações capazes de mitigá-los.

Diante das considerações acima, **conclui-se** que o monitoramento da estratégia institucional, no que concerne ao gerenciamento dos programas estratégicos, encontra-se implantado de acordo com o previsto nos normativos vigentes.





PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE  
COORDENADORIA DE AUDITORIA INTERNA



**2ª. Questão de Auditoria:** Considerando que alguns programas estratégicos estão vinculados a diversos objetivos estratégicos, como os gestores dos programas gerenciam os diversos projetos que fazem parte do programa e que estão vinculados a objetivos estratégicos distintos?

O gerenciamento e monitoramento dos programas estratégicos está previsto nos artigos 7º e 8º da Resolução 198/2014, do CNJ, bem como no Parágrafo único do art. 2º da Resolução Administrativa TRT6 nº 25/2014.

Preliminarmente, faz-se necessário contextualizar que o formato de gerenciamento dos programas estratégicos surgiu a partir da observação das boas práticas utilizadas na Seção de Projetos da Secretaria de Tecnologia da Informação - STI. Por ocasião da primeira revisão técnica, ocorrida em 2017, houve um treinamento inicial para os gestores dos programas, tanto em gestão de projetos quanto na ferramenta Trello. Atualmente esse treinamento é ministrado quando há mudança de ciclo do planejamento estratégico ou dos gestores dos programas.

Além do treinamento acima citado, existem artefatos que são utilizados pelos gerentes dos projetos, a fim de estabelecer uniformidade de formato e conteúdo. Esses artefatos são disponibilizados pela Seção de Projetos Estratégicos e podem ser vistos no link <http://novaintranet.trt6.jus.br/cge/secao-de-projetos-estrategicos>.

A partir do treinamento e da disponibilização desses artefatos, cada gestor utiliza métodos próprios para coordenar os projetos que constituem os programas estratégicos sob sua responsabilidade, em razão das suas especificidades.

A Escola Judicial, por exemplo, utiliza um Plano Anual de Capacitação, que busca contemplar todas as áreas de trabalho e atuação do TRT6. Para que todos os projetos vinculados ao programa sejam contemplados, a unidade auditada divide o orçamento de forma proporcional ao quantitativo de servidores de cada uma das áreas (judiciária e administrativa), bem como realiza levantamento de necessidades junto aos gestores, além de contemplar as capacitações de caráter obrigatório.

A Diretoria-Geral, por seu turno, gerencia os projetos vinculados ao Programa de Governança Institucional/Colaborativa em parceria com cada uma das unidades gestoras, de acordo com a temática envolvida.

No que concerne à SGEP, o gerenciamento dos projetos vinculados ao Programa de Governança em Gestão de Pessoas é realizado em seis níveis, sendo quatro níveis internos e dois níveis externos. Os níveis internos envolvidos no gerenciamento dos projetos são constituídos pelos gestores dos projetos, pela coordenadora do programa, pela Seção de Projetos Estratégicos e pelo Comitê Gestor Regional de Gestão de Pessoas, cujas atas de algumas das reuniões realizadas podem ser visualizadas nos itens 7.a a 7.f do link <https://drive.google.com/drive/folders/1YJnz66bN51mcbXds9Gurm6mUIIQKJeb9?usp=sharing>. Os níveis externos de gerenciamento são executados pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) e pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Em ambos os casos, esse gerenciamento se dá através de formulários e questionários de acompanhamento periódicos acerca da implementação e execução das iniciativas (itens 8 e 9 do link <https://drive.google.com/drive/folders/1YJnz66bN51mcbXds9Gurm6mUIIQKJeb9?usp=sharing>).



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE  
COORDENADORIA DE AUDITORIA INTERNA



Os projetos estratégicos, de maneira geral, não trazem, em seu corpo, a indicação expressa do(s) objetivo(s) ao(s) qual(is) eles estão associados. Excetuando-se aqueles que demandam contratação via processo administrativo, nos demais projetos não há essa indicação.

Tendo em vista que os projetos fazem parte de programas estratégicos que, por vezes, estão relacionados a mais de um objetivo estratégico, a indicação expressa do(s) objetivo(s) ao(s) qual(is) cada projeto está vinculado seria mais um mecanismo auxiliar para o gerenciamento do programa.

Observou-se, entretanto, que a não indicação expressa decorre do fato de existirem projetos que não são diretamente conectados aos objetivos que eles contemplam, o que pode ser inferido da informação da Escola Judicial, no sentido de que *"não há indicação expressa dos objetivos estratégicos, uma vez que são apenas estabelecidas as diretrizes pedagógicas dessas ações, já alinhadas implicitamente com alguns desses objetivos"*.

Em consulta ao portal eletrônico deste Regional, verificou-se que, no "Documento de Visão Geral do Programa (VGP)", disponível no link da Seção de Projetos Estratégicos (<http://novaintranet.trt6.jus.br/cge/secao-de-projetos-estrategicos>), os objetivos estratégicos estão elencados num espaço próprio, indicando o alinhamento estratégico de cada programa, bem como para descrever os diversos projetos que o integram, sem, entretanto, deixar claro a que objetivo(s) estratégico(s) cada projeto está associado.

No que diz respeito à gestão dos programas em relação ao alcance das metas, as unidades auditadas informaram que o desempenho dos projetos que compõem os programas estratégicos são medidos através de indicadores (iGov, iGovPub e iGovPessoas), bem como por meio de instrumentos de controle das diversas etapas de sua execução, como os utilizados pela EJTRT6, que podem ser visualizados nos itens 2 a 6 do link <https://drive.google.com/drive/folders/1phMLJtKAsjNc0B1-S7nV2QY3Wvo2I6dV?usp=sharing>.

Repise-se, por oportuno, que os indicadores são instrumentos empregados para mensurar o desempenho dos projetos e programas estratégicos e estão diretamente relacionados ao alcance das metas estabelecidas para cada objetivo estratégico. Destarte, o gerenciamento dos projetos e programas estratégicos orienta-se a partir do resultado obtido por esses indicadores.

Diante das considerações acima, **conclui-se** que o processo de gerenciamento dos programas estratégicos está sendo executado de maneira satisfatória, em consonância com a sistematização determinada no Planejamento Estratégico 2015-2020.

**3ª. Questão de Auditoria:** Existe mapeamento de gestão de riscos referente aos programas e projetos sob a responsabilidade dos gestores?

A gestão de riscos no âmbito deste Regional tem como um de seus princípios *"criar e proteger valores institucionais, contribuindo para a realização dos objetivos e a melhoria do desempenho"*, consoante preconizado no art. 3º do Ato TRT-GP nº 177/2019, que versa sobre a política de gestão de riscos.

Isto posto, torna-se relevante avaliar os riscos envolvidos na efetiva execução dos programas e projetos estratégicos, em razão da importância desse aspecto para o alcance dos objetivos estratégicos elencados na estratégia institucional.



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE  
COORDENADORIA DE AUDITORIA INTERNA



Os gestores dos programas estratégicos realizam a avaliação de riscos envolvidos na execução dos diversos projetos que compõem os programas a partir do artefato "Plano do Projeto", visto no item 2 do link <https://drive.google.com/drive/folders/1D5BxI3r7O3tPJh1GHp6uvocPNei7wQ6c?usp=sharing>, que é adotado em todos os projetos estratégicos. Nesse artefato, há um item denominado "Identificação dos riscos", nos quais os gestores do projeto e do programa analisam os riscos envolvidos em sua execução e escolhem a forma de tratamento para eles.

Diante das considerações acima, **conclui-se** que o mapeamento de gestão de riscos referente aos programas e projetos estratégicos encontra-se estabelecido.

**4ª. Questão de Auditoria:** Como se dá o fluxo de informação entre os gestores dos programas estratégicos e a Seção de Projetos Estratégicos/CGE acerca dos programas/projetos sob sua responsabilidade?

O artigo 8º da Resolução nº 198/2014, do Conselho Nacional de Justiça, preconiza, em seu parágrafo segundo, que as áreas jurisdicionais e administrativas devem prestar, à respectiva unidade de gestão estratégica, as informações sob sua responsabilidade pertinentes ao plano estratégico. Incluem-se aí as informações acerca do gerenciamento dos programas estratégicos.

Todas as unidades auditadas reportaram que o fluxo de informações entre elas e a Seção de Projetos Estratégicos ocorre através de reuniões regulares de acompanhamento do desempenho dos projetos, conforme demonstrado nos e-mails vistos nos itens 3 a 5 do link <https://drive.google.com/drive/folders/1HdWFmT46bZT7Q2G0Uf452wGXbSfaWenW?usp=sharing>, bem como por meio da ferramenta Trello, na qual são registradas todas as etapas que os constituem, com seus respectivos documentos.

A Diretoria-Geral noticiou, ainda, que sempre recebe "*orientações nos casos que demandam a revisão, suspensão ou cancelamento de projetos*".

Além disso, no artefato denominado "Plano do Projeto", existe o item "Comunicações", em que os gestores e gerentes descrevem as ações a serem realizadas com vistas a comunicar os objetivos, produtos e resultados do projeto a todos os públicos interessados, incluindo a Seção de Projetos Estratégicos.

Por fim, há o documento "Termo de Mudança do Projeto" (item 4 do link <https://drive.google.com/drive/folders/1D5BxI3r7O3tPJh1GHp6uvocPNei7wQ6c?usp=sharing>) no qual podem ser registradas quaisquer mudanças necessárias, inclusive aquelas relativas a atrasos, suspensões ou cancelamentos de projetos.

Diante das ponderações acima, **conclui-se** que o fluxo de informações entre os gestores dos programas e a Seção de Projetos Estratégicos encontra-se implantado de acordo com o previsto nos normativos vigentes.

Ante todas as considerações acima, aliadas ao fato de que a média de execução total dos projetos estratégicos, nos anos de 2015 a 2019, foi superior a 80% (oitenta por cento), esta equipe de auditoria não vislumbra a necessidade de propor recomendações. **Sugere-se** apenas que, no planejamento estratégico do sexênio 2021-2026, seja avaliada a



**PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO - PE  
COORDENADORIA DE AUDITORIA INTERNA**



possibilidade de que cada objetivo estratégico seja integralmente executado por uma unidade e/ou comitê responsável, evitando, assim, a dispersão dos projetos a ele relacionados.

Recife, 22 de dezembro de 2020.

**Renata Maria Vitorino Soares Costa**  
Chefe da Seção de Monitoramento, Acompanhamento e  
Avaliação de Atos de Gestão

**Silvio Ramos da Silva**  
Técnico Judiciário

De acordo.

Recife, 22 de dezembro de 2020.

**Márcia Fernanda de Menezes Alves de Araújo**  
Coordenadora de Auditoria Interna