



**TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RN
COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO E AUDITORIA
AUDITORIA INTEGRADA TSE**

RELATÓRIO DE AUDITORIA 01/2018

Normas Referentes: IIA (2400 e 2420); ISSAI/INTOSAI (400)

Preâmbulo

Processo: PAE nº 3452/2018

Ato originário: *PAA 2018*

Objetivo: Avaliar a efetividade dos controles internos adotados no processo de gestão da força de trabalho como resposta aos riscos inerentes aos subprocessos de dimensionamento (quantitativo e qualitativo) da força de trabalho.

Ato de designação: Memorando nº 006/2018 - CCIA

Período abrangido pela auditoria: 01/01/2016 a 31/12/2017

Período de realização da auditoria: *Planejamento – de 20/03/2018 a 05/06/2018; Execução de 06/06/2018 a 23/07/2018 e Relatório de 24/07/2018 a 07/08/2018*

Unidade Auditada: Secretaria de Gestão de Pessoas.

Coordenadoria: Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional

Seção: Seção de Lotação e Gestão de Desempenho

Resumo

A presente Auditoria é parte do Plano de Auditoria Integrada de Longo Prazo (Palp) 2018-2021 do TSE e tem como objeto de auditoria o processo de Gestão da Força de Trabalho no âmbito da Justiça Eleitoral.

Duas questões de auditoria nortearam este trabalho. A primeira questão era: *Quais os critérios utilizados pelo Tribunal para o dimensionamento da força de trabalho?*

Para responder a esta questão foram verificados os critérios definidos pelas Secretarias de Gestão de Pessoas dos Tribunais Eleitorais para o dimensionamento (qualitativo e quantitativo) da força de trabalho e a avaliação da suficiência dos controles utilizados para assegurar uma resposta adequada aos riscos inerentes.

A segunda questão era a seguinte: *Os controles existentes são efetivos para assegurar o alcance dos objetivos do processo?*

Com o objetivo de responder esta questão, buscou-se conhecer os controles existentes e verificar a sua efetividade.

Nesta auditoria foram utilizadas as técnicas de coleta de informações nos sistemas do SGRH (módulo de lotação), Frequência e Diárias, tendo sido utilizada também a análise de documentos inseridos em processos no PAE (Processo Administrativo Eletrônico), tendo sido ainda solicitadas informações da SGP. Para auxiliar na análise dessas informações foram criados os seguintes papéis de trabalho: PT-01 - LOTAÇÃO ATUAL, PT-02 - HORAS EXCEDENTES, PT- 03 - PAGAMENTOS DE DIÁRIAS e PT - 04 - MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL.

Na primeira questão verificou-se que a área de gestão de pessoas do TRE-RN vem seguindo as diretrizes constantes da Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário (Resolução CNJ n.º 240/2016), e está desenvolvendo trabalho por meio da contratação do serviço de consultoria para o dimensionamento da força de trabalho,

dando seguimento às etapas do programa de gestão por competências, registrado no início do exercício anterior.

A proposta formulada pela equipe do Laboratório de Gestão de Competências da Universidade Federal do Pará (UFPA) é composta por cinco etapas, e tem previsão de entrega do relatório final do trabalho até maio de 2019, seguido de treinamento da equipe de implantação do modelo no âmbito do Tribunal.

Em relação à segunda questão, verificou-se que o processo de trabalho “Planejamento da Gestão de Pessoas” ainda não foi modelado/documentado no âmbito do Tribunal, contudo, em 2016 a SGP do TRE/RN - com a colaboração de representantes da Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica do Tribunal - iniciou a elaboração do primeiro PEP 2017-2020.

A proposta inicial foi simplificada pela Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional e validada em reuniões do Comitê Interno de Gestão de Pessoas. Devido ao fato do processo ainda não estar modelado/documentado não foi possível verificar efetividade dos controles.

Observou-se que o processo de gestão de pessoas avaliado na auditoria está em construção no TRE-RN, seguindo as diretrizes do CNJ e adotando as boas práticas disseminadas pelo TCU.

Foi constatado que no último trimestre/2016, com o indispensável patrocínio da administração, foi realizado o primeiro processo seletivo para ocupação do CJ2 da Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento/SGP, seguindo a metodologia de gestão por competências adotada pelo TSE. Neste primeiro processo o TRE/RN contou com a participação de representantes do Tribunal Superior Eleitoral (a titular da Secretaria de

Gestão de Pessoas, a Assessora de um dos Ministros da Corte e a Chefe da Seção de Lotação e Desempenho daquele Tribunal).

Diante do exposto, recomendamos que após a conclusão dos trabalhos desenvolvidos pela equipe do Laboratório de Gestão de Competências da Universidade Federal do Pará (UFPA) e da implantação formal da Política de Gestão de Pessoas Competências, seja realizado o monitoramento das questões suscitadas nesta auditoria.

Lista de Siglas

| | |
|---------------|---|
| ABR | Auditoria Baseada em Risco |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| CNJ | Conselho Nacional de Justiça |
| IIA | Instituto dos Auditores Internos do Brasil |
| TSE | Tribunal Superior Eleitoral |
| TRE-RN | Tribunal Regional Eleitoral do RN |
| SGP | Secretaria de Gestão de Pessoas |
| CODES | Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional |
| SLD | Seção de Lotação e Gestão do Desempenho |
| SGB | Seção de Gestão de Benefícios |

SUMÁRIO

Conteúdo

| | |
|--|----|
| I. INTRODUÇÃO | 7 |
| II. VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO: | 7 |
| III. OBJETIVO DA AUDITORIA: | 8 |
| IV. ESCOPO: | 9 |
| V. CRITÉRIOS | 9 |
| VI. METODOLOGIA ABR | 10 |
| VII. ACHADOS DE AUDITORIA: | 12 |
| <i>Relação de Achados:</i> | 12 |
| 1. <i>Alocação e movimentação inadequada (quantitativa/qualitativa) de pessoal.</i> | 12 |
| A1 - Ausência de Controles nos processos de movimentação de pessoal | 12 |
| A2 - Claros de Lotação | 17 |
| 2. <i>Impacto da distribuição da força de trabalho, após alterações na estrutura organizacional.</i> | 22 |
| A3 - A alteração organizacional não envolveu mudanças na força de trabalho. | 22 |
| 2. <i>Déficit de pessoal</i> | 22 |
| A4 - Não existe planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria | 22 |
| 3. <i>Falta de identificação das ocupações críticas</i> | 24 |
| A5 - Falta ou deficiência de mapeamento de competências | 24 |
| VIII. CONCLUSÃO | 27 |
| IX. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO | 29 |

I. INTRODUÇÃO

Em cumprimento ao Plano de Auditoria Integrada de Longo Prazo (Palp) 2018-2021, serão realizados exames de auditoria no processo de gestão da força de trabalho no âmbito da Justiça Eleitoral.

2. Conforme destacado no Documento de Orientação de Auditoria Integrada da Justiça Eleitoral (DOJE), a coordenação, supervisão e orientação dos trabalhos de auditoria ficarão a cargo da Coordenadoria de Auditoria da Secretaria de Controle Interno e Auditoria do TSE.

3. Destaca-se que serão utilizados procedimentos e papéis de trabalho padronizados pelo TSE.

4. Foram realizadas reuniões de abertura e apresentação da matriz de achados dos trabalhos entre a equipe de auditoria e os gestores responsáveis pelas áreas auditadas.

5. Na reunião de abertura, foram apresentados os membros da equipe de auditoria, os objetivos do trabalho, o escopo e as questões de auditoria.

6. Na reunião de apresentação da matriz de achados, foi apresentada a matriz com os principais achados resultantes dos testes aplicados. Na ocasião foi oportunizado aos gestores apresentarem manifestação sobre o exposto. Como já haviam enviado informações sobre os achados, ficou acordado que aquelas seriam usadas neste relatório.

II. VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO:

7. A Resolução CNJ n.º 240/2016 que trata sobre a Política de Gestão de Pessoas do Judiciário traz diretrizes para o planejamento de ações relacionadas à gestão de pessoas e consiste no dimensionamento, distribuição e avaliação da força de trabalho por meio do

estabelecimento de critérios de análise da produção que contemplem as competências requeridas, a variabilidade das condições de atuação, as necessidades do órgão e dos serviços prestados à sociedade, a otimização das quantidades de atos realizados em relação ao grau de atingimento dos fins jurídicos e metajurídicos da jurisdição.

8. O dimensionamento da força de trabalho deve levar em conta - entre outros fatores - o modelo de gestão, as competências, os processos, a estrutura e as ações sob sua responsabilidade. A análise da força de trabalho para a construção das capacidades que se pretende instalar na organização deve considerar, ainda, duas dimensões: **a quantitativa**, referente à definição da quantidade de pessoas; e **a qualitativa**, referente aos perfis profissionais necessários. Esse dimensionamento deve seguir critérios técnicos para identificar o tempo médio que o servidor necessita para desenvolver as atividades relacionadas às suas responsabilidades, utilizando as competências identificadas, de forma a contabilizar o número ideal de servidores para que cada unidade organizacional desenvolva seus processos de forma adequada.

III. OBJETIVO DA AUDITORIA:

9. Este trabalho de auditoria teve por objetivo:

Avaliar a efetividade dos controles internos adotados no processo de gestão da força de trabalho como resposta aos riscos inerentes aos subprocessos de dimensionamento (quantitativo e qualitativo) da força de trabalho.

10. No âmbito desta auditoria, considera-se como “força de trabalho” o servidor efetivo, o removido, o sem vínculo e o requisitado.

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

- Quais os critérios utilizados pelo Tribunal para o dimensionamento da força de trabalho?
- Os controles existentes são efetivos para assegurar o alcance dos objetivos do processo?

IV. ESCOPO:

11. Para atingir o objetivo da auditoria, serão verificados os critérios definidos pelas Secretarias de Gestão de Pessoas dos tribunais eleitorais para o dimensionamento (qualitativo e quantitativo) da força de trabalho e a avaliação da suficiência dos controles utilizados para assegurar uma resposta adequada aos riscos inerentes.

12. As análises compreenderão a força de trabalho utilizada nas secretarias dos tribunais e nos cartórios eleitorais, no período de 1.1.2016 a 31.12.2017. Ficando facultado aos tribunais estender o período da análise, caso entendam necessário, bem como definir a amostra a ser aplicada.

V. CRITÉRIOS

13. Os critérios utilizados como parâmetros para fundamentar as avaliações apresentadas neste trabalho foram os preceitos normativos, os entendimentos jurisprudenciais e os estudos técnicos que regulamentam a matéria, a seguir exemplificados:

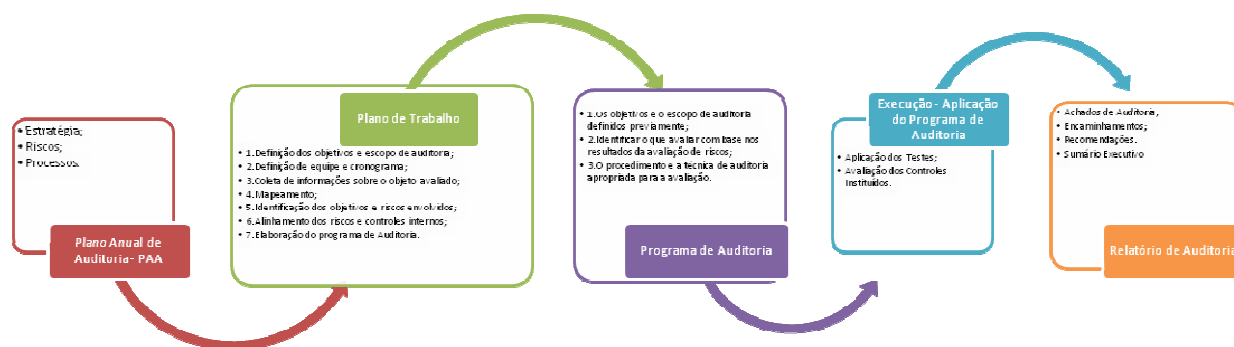
- a) Resolução-CNJ nº 192/2014.
- b) Resolução-CNJ nº 219/2016.
- c) Resolução-CNJ nº 240/2016.
- d) Lei nº 13.150/2015.

- e) Resolução-TSE nº 22.572/2007.
- f) Resolução-TSE nº 23.448/2015.
- g) Resolução-TRE/RN nº 13/2010.
- h) Resolução-TRE/RN nº 24/2015.
- i) Resolução-TRE/RN nº 09/2017.
- j) Portaria GP-TRE/RN nº 250/2015.

VI. METODOLOGIA ABR¹

14. Os trabalhos de auditoria foram fundamentados na aplicação de técnicas de *Risk Assessment*, Auditoria Baseada em Risco (ABR), direcionadas aos processos de trabalho e à mitigação dos riscos relacionados à consecução das atividades administrativas do Tribunal.

15. Essa metodologia permite ao auditor testar os controles mais importantes, ou *focar nas áreas estratégicas*, otimizando os recursos humanos e materiais disponíveis.



¹ Auditoria Baseada em Riscos (ABR) – IIA/TCU.Risco – é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos (COSO ERM).

16. Para a identificação dos objetivos-chaves, dos riscos e dos controles do processo auditado, serão observados os conceitos definidos pelo Tribunal de Contas da União², a saber:

- a) **objetivos-chaves:** são os macro-objetivos, macroprodutos ou resultados finalísticos que geram, preservam e entregam valor público em benefício do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;
- b) **riscos:** É o efeito da incerteza nos objetivos (ISO 31000). Possibilidade de que um evento ocorra e afete a realização dos objetivos (COSO II). Possibilidade de algo acontecer e ter impacto nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades (IN TCU 63, 2010).
- c) **controles internos:** são ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela Administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos. Compreende todos os métodos e procedimentos utilizados pela Administração e conduzidos por todos os seus agentes para salvaguardar ativos, desenvolver a eficiência nas operações, avaliar o cumprimento dos programas, objetivos, metas e orçamentos, verificar a exatidão e a fidelidade das informações e assegurar o cumprimento da lei.

17. No que tange à identificação dos riscos, serão levadas em consideração as vulnerabilidades constatadas que poderiam ensejar a ocorrência de fragilidades no processo de gestão da força de trabalho.

² Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/glossario.htm>.

VII. ACHADOS DE AUDITORIA:

18. Os achados representam o resultado dos testes de auditoria aplicados e das informações coletadas nas entrevistas, guardando relação com a Matriz de Planejamento deste relatório.

19. De acordo com as informações da Matriz de Controles e Riscos - elaborada em conjunto com todos os Regionais e consolidada pela equipe do TSE - foram identificados riscos que podem comprometer, em maior ou menor grau, o alcance dos objetivos dos processos.

20. A seguir, apresentam-se as atividades auditadas com os riscos que não possuem controles adequados para mitigá-los, a síntese dos riscos e os objetivos das atividades, o resultado dos testes de auditoria, o impacto nos objetivos do processo, as questões gerais avaliadas do processo de gestão da força de trabalho, o comentário do auditado e o comentário da equipe de auditoria.

Relação de Achados:

1. Alocação e movimentação inadequada (quantitativa/qualitativa) de pessoal.

A1 - Ausência de Controles nos processos de movimentação de pessoal

1. **Situação encontrada:** A unidade auditada não dispõe de controles nos processos de movimentação de pessoal, esses processos tramitam pela SGP, porém nem sempre seguem o fluxo determinado, em muitos casos tramita pela SGP somente para elaboração da portaria.

2. **Evidências:** Análise das portarias de lotação/movimentação dos anos de 2016 e 2017 através do Papel de Trabalho 04, que identificou mais da metade das lotações não seguiram

o fluxo correto e não passaram na SLD para realização do estudo do perfil adequado, abaixo quadro resumo:

| TOTAL DE LOTAÇÕES NOS ANOS DE 2016 A 2017 | TOTAL DE LOTAÇÕES COM ESTUDO DE PERFIL | TOTAL DE LOTAÇÕES SEM ESTUDO DE PERFIL | TOTAL DE LOTAÇÕES SEM JUSTIFICATIVA |
|---|--|--|-------------------------------------|
| 61 | 30 | 31 | 4 |

3. **Situação Ideal/Critérios:** Resolução - CNJ nº 240/2016 - Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.

4. **Causas:** Inobservância das orientações das boas práticas adotadas e das normas citadas no que se refere a Gestão da Força de Trabalho.

5. **Efeitos/Consequência do Achado:** A ausência de Controles nos processos de lotação/movimentação de pessoal expõe o Órgão a situações de excesso ou falta de servidor para desempenho das atividades e alcance dos objetivos institucionais.

6. **Manifestação do Auditado:** *Objetivando possibilitar o atendimento de tais diretrizes, foi registrada, no início de 2017, à época da elaboração da proposta orçamentária 2018, a previsão da 3ª fase do projeto de gestão por competências do Tribunal, com execução prevista de consultoria em dimensionamento da força de trabalho em 2018.*

A área de gestão de pessoas do TRE-RN vem buscando implementar ações que visem a uniformização das práticas de gestão de pessoas e a adequação do modelo de trabalho às exigências da sociedade atual, às transformações das relações de trabalho e aos avanços da tecnologia da informação e comunicação.

Para atender ao significativo rol de boas práticas preconizadas pelos órgãos de controle, sobretudo na área de gestão de pessoas, foi prevista - à época da elaboração do Plano Estratégico de Pessoas

(PEP) 2017-2020, de que trata o PAE n.º 2339/2017 - a reestruturação da Secretaria de Gestão de Pessoas, abrangendo a necessária redistribuição de competências entre os setores, cuja proposta foi encaminhada à Administração somente em 2017 (vide PAE n.º 4589/2017), resultando na publicação da Resolução TRE-RN n.º 09/2017.

Convém ressaltar ainda, que após a necessária modelagem dos processos de trabalho de todas as unidades de pessoal de todos os setores. Nesse sentido, a Política de Gestão de Pessoas do Judiciário determina que as unidades de gestão de pessoas devem participar dos processos de mudança organizacional relativos a processos de trabalho, força de trabalho, estrutura organizacional e outros que impactem as condições laborais.

No entanto, levando-se em consideração o conjunto significativo de processos de trabalho em cada área, sobretudo advindos das práticas de governança e gestão reiteradamente recomendadas pelos órgãos de controle externo, as quais visam garantir o cumprimento da missão institucional, a partir de uma análise superficial da situação (desacompanhada do estudo necessário sobre a distribuição da força de trabalho), verifica-se (inclusive em relação ao exercício de 2017) uma enorme discrepância entre eles e o quantitativo de pessoal disponível no órgão.

Objetivando iniciar trabalho que visa no futuro distribuir a força de trabalho existente em todas as áreas do TRE-RN - seguindo-se as boas práticas preconizadas pelos órgãos de direcionamento e de controle - a Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional iniciou em fevereiro/2018 o planejamento da contratação do serviço de consultoria para o dimensionamento da força de trabalho, considerando a previsão orçamentária para dar seguimento às etapas do programa de gestão por competências, registrada no início do exercício anterior. O processo tramita no PAE sob n.º 3666/2018 e já se encontra em fase final de contratação.

Conforme proposta formulada pela equipe do Laboratório de Gestão de Competências da Universidade Federal do Pará (UFPA), o plano de trabalho foi composto pelas seguintes entregas, com início do serviço de consultoria em maio/2018:

- *1ª ENTREGA - Construção do instrumento de coleta de dados para o dimensionamento de força de trabalho, tomando-se por base a Matriz de Competências do TRE-RN, objetivando comparar os dados das atividades de cada processo e as competências necessárias para cada um deles.*
- *2ª ENTREGA - Oficinas com representantes de cada um dos processos do TRE-RN, quando foram esclarecidos os objetivos do projeto, apresentadas instruções a respeito da tarefa e preenchidos os instrumentos construídos na fase anterior, objetivando serem descritas, em formato de “entregas”, e relacionadas às competências necessárias a cada uma.*
- *3ª ENTREGA - O questionário resultante da 2ª fase deverá ser distribuído em diferentes unidades do Tribunal, objetivando o seu preenchimento da variável “tempo” para cada “entrega”, devendo cada processo ser avaliado por até 5 (cinco) unidades diferentes.*
- *4ª ENTREGA – Apresentação de relatório de dimensionamento, indicando o número de servidores necessários a cada uma de suas unidades (“lotação paradigma”), tomando por base o tempo médio para cada entrega estabelecido pelas unidades participantes.*
- *5ª ENTREGA – Realização de treinamento para a equipe do TRE-RN, com vistas à transferência de tecnologia do serviço de consultoria para o Tribunal.*

Adentrando no tema Lotação de Servidor no Tribunal, é importante observar que o modelo ainda adotado pelo TRE-RN não leva em consideração, em todos os casos, o estudo de perfil realizado pela unidade técnica e a proposição de lotação ideal, realizados com base nas competências das unidades demandantes, alinhada com a formação acadêmica, experiência profissional e interesse do servidor. No entanto, tramita na Casa proposta de padronização do referido processo de trabalho - PAE sob n.º 4538/2015 - objetivando minimizar a eventual subjetividade na decisão administrativa sobre a unidade de lotação. O Anexo I apresenta o desenho do processo e os Anexos II a IV, os modelos de requerimentos associados.

Paralelamente à modelagem do processo, foi elaborada proposta de edital para a realização de processo de seleção interna de lotação (Anexo V), ainda não levada à apreciação das instâncias superiores, vislumbrando a alocação de servidores eventualmente interessados em movimentação interna para unidades que formalmente demandaram novo(s) servidor(es), e cujos pedidos se encontram na unidade técnica deste Tribunal (Seção de Lotação e Gestão de Desempenho/CODES/SGP), a saber: AJDG (PAE n.º 8135/2014), ASCOM (PAE n.º 9812/2017), GABDG (PAE n.º 18145/2017), GAPSTIC (PAE n.º 803/2018), SACEP/CADPP/SJ (PAE n.º 14385/2013), SAUD/CCLA (PAE n.º 8095/2014), SCS/CMP/SAO (PAE n.º 11345/2013), SFA/CODES/SGP (PAEs n.ºs 10958 e 10967/2017), SGC/CMP/SAO (PAE n.º 7576/2014), SLD/CODES/SGP (PAE n.º 9827/2017), SPEX (PAE n.º 437/2018), SSP (PAE n.º 6984/2017) e STAP/CAP/SAO (PAE n.º 563/2018).

Tais solicitações foram agrupadas em quadro resumido de demandas, publicado no Canal de Conhecimento da SGP (<https://portal.tre-rn.jus.br/extranet/pessoal/canal-de-conhecimento-da-sgp/normas-de-lotacao>), com a finalidade de dar transparência aos servidores e diversas instâncias do Tribunal.

Convém salientar que os pedidos das unidades levaram em consideração a situação de carência de servidor à época da expedição do Memorando, cujo cenário vem sendo atualizado pela SLD/CODES/SGP a partir do ingresso ou saída de servidor de tais setores. Embora exista algum controle por parte da unidade técnica, não se pode afirmar se a situação inicial de cada setor se mantém em sua integralidade, uma vez que inexistente análise sobre eventual melhoria dos processos de trabalho da unidade demandante, mantendo-se o registro da necessidade de incremento da força de trabalho do setor, quando de consulta informal pela SLD/CODES/SGP.

Por fim, é importante destacar que algumas lotações de servidores ocorrem sem qualquer manifestação técnica da SLD/CODES/SGP.

7. Conclusão da Equipe de Auditoria: De acordo com as informações fornecidas pela CODES/SGP para correção do achado apontado, concluímos que a SGP vem desenvolvendo ações direcionadas para implementar as diretrizes apontadas pelos Órgãos de Controle.

8. Proposta de Encaminhamento: Sugere-se que o trabalho que vem sendo desenvolvido pela SGP seja concluído e efetivamente implementado.

A2 - Claros de Lotação

1. Situação encontrada: Os denominados “claros” de lotação existem em algumas Zonas Eleitorais.

2. Evidências: Informações extraídas do SGRH no módulo de lotação e colocadas no Papel de Trabalho 01 demonstram os claros de lotação nas Zonas:

| LOTAÇÃO | TOTAL | Analista Efetivo | Técnico Efetivo | Analista Removido | Técnico Removido | Requisitado |
|--|-------|------------------|-----------------|-------------------|------------------|-------------|
| 05ª ZONA ELEITORAL – MACAÍBA | 6 | | 1 | | | 5 |
| 06ª ZONA ELEITORAL - CEARÁ-MIRIM | 5 | | 1 | | | 4 |
| 10ª ZONA ELEITORAL - JOÃO CÂMARA | 4 | | 1 | | | 3 |
| 13ª ZONA ELEITORAL - SANTO ANTÔNIO | 3 | 1 | | | | 2 |
| 14ª ZONA ELEITORAL – TOUROS | 3 | 1 | | | | 2 |
| 15ª ZONA ELEITORAL - SÃO JOSÉ DO CAMPESTRE | 2 | 1 | | | | 1 |
| 16ª ZONA ELEITORAL - SANTA CRUZ | 5 | | 1 | | | 4 |
| 17ª ZONA ELEITORAL – LAJES | 2 | | 1 | | | 1 |
| 18ª ZONA ELEITORAL – ANGICOS | 3 | | | | 1 | 2 |
| 19ª ZONA ELEITORAL - SÃO TOMÉ | 3 | 1 | | | | 2 |
| 21ª ZONA ELEITORAL – FLORÂNIA | 3 | 1 | | | | 2 |
| 27ª ZONA ELEITORAL – JUCURUTU | 3 | | 1 | | | 2 |
| 30ª ZONA ELEITORAL – MACAU | 4 | | 1 | | | 3 |
| 31ª ZONA ELEITORAL - CAMPO GRANDE | 2 | | | 1 | | 1 |
| 33ª ZONA ELEITORAL – MOSSORÓ | 10 | 1 | | | | 9 |
| 34ª ZONA ELEITORAL – MOSSORÓ | 8 | | 1 | | | 7 |
| 35ª ZONA ELEITORAL – APODI | 4 | | 1 | | | 3 |
| 36ª ZONA ELEITORAL - CARAÚBAS | 3 | 1 | | | | 2 |
| 37ª ZONA ELEITORAL – PATU | 3 | | 1 | | | 2 |
| 39ª ZONA ELEITORAL – UMARIZAL | 3 | 1 | | | | 2 |
| 40ª ZONA ELEITORAL - PAU DOS FERROS | 3 | 1 | | | | 2 |

| LOTAÇÃO | TOTAL | Analista Efetivo | Técnico Efetivo | Analista Removido | Técnico Removido | Requisitado |
|---|-------|------------------|-----------------|-------------------|------------------|-------------|
| 41ª ZONA ELEITORAL - ALEXANDRIA | 3 | | 1 | | | 2 |
| 42ª ZONA ELEITORAL - LUÍS GOMES | 2 | | | | | 2 |
| 45ª ZONA ELEITORAL - APODI | 4 | | 1 | | | 3 |
| 46ª ZONA ELEITORAL - CEARÁ-MIRIM | 3 | | 1 | | | 2 |
| 52ª ZONA ELEITORAL - SÃO BENTO DO NORTE | 3 | 1 | | | | 2 |
| 53ª ZONA ELEITORAL - TANGARÁ | 3 | 1 | | | | 2 |
| 54ª ZONA ELEITORAL - AÇU | 3 | | 1 | | | 2 |
| 62ª ZONA ELEITORAL - JOÃO CÂMARA | 3 | | 1 | | | 2 |
| 64ª ZONA ELEITORAL - EXTREMOZ | 4 | | 1 | | | 3 |
| 65ª ZONA ELEITORAL - PAU DOS FERROS | 2 | 1 | | | | 1 |

Diante desse cenário a equipe de auditoria buscou analisar o impacto desses claros de lotação no pagamento de diárias para suprir as necessidades de substituição. Para tanto, extraiu informações do sistema de diárias referente ao período auditado e criou o Papel de Trabalho 03, no qual verificou que *o valor gasto com diárias nos anos de 2016-2017 foi de R\$ 293.820,83 e deste valor foram utilizados R\$ 40.094,37 para suprir os claros de lotação, o que representa em termos percentuais **13,65%** do valor gasto.*

Também foi verificado o impacto desses claros de lotação na sobrejornada dos servidores lotados nessas zonas. Para tanto extraímos informações do sistema de frequência do período auditado e criamos o Papel de Trabalho 02, no qual verificamos que as sobrejornadas não estão diretamente relacionadas com os claros de lotação, pois elas ocorrem em período relacionado com as eleições e biometrias.

Verificamos também que na secretaria do TRE ocorre sobrejornada dos servidores lotados na Secretaria de Orçamento e Finanças nos meses de final e início de exercício financeiro, e que na Secretaria de Gestão de Pessoas também ocorre sobrejornada, possivelmente relacionada ao trabalho que vem sendo desenvolvido por essa secretaria no planejamento estratégico, buscando se adequar às demandas dos órgãos de controle e a nova cultura de gestão de pessoas no setor público.

3. Situação Ideal/Critérios: Lei nº 13.150/2015- Cria cargos efetivos e funções comissionadas nos quadros de pessoal dos Tribunais Regionais Eleitorais, destinados às Zonas Eleitorais, e transforma funções de Chefe de Cartório.

Resolução - TSE nº 23.448/2015 - Aprova instruções para a aplicação da Lei no 13.150, de 27 de julho de 2015.

4. Causas: Os claros de lotação existentes nas Zonas Eleitorais são decorrentes de problemas de saúde dos servidores ou de seus dependentes, todos esses casos foram analisados por intermédio de processos administrativos ou judiciários, e estão respaldados em Lei. Outra condição que origina de claro de lotação é a nomeação de servidor lotado nas zonas para ocupar Função na Secretaria do TRE-RN, neste caso, respaldado pela discricionariedade ofertada pela lei ao Presidente da Casa.

5. Efeitos/Consequência do Achado: Os claros de lotação nas Zonas Eleitorais expõem os servidores dessas Zonas ao excesso de responsabilidade, pois muitas vezes há um único servidor efetivo, prejudicando a qualidade de vida. Em relação aos trabalhos desenvolvidos, verificamos que os servidores requisitados são primordiais para realização destes.

6. Manifestação do Auditado: *“Importante registrar que, da mesma forma que no relatório relativo ao exercício de 2016, a variação na composição das Zonas Eleitorais deste Estado em 2017 (de um a cinco municípios, em razão do rezoneamento realizado na Capital e Interior do Estado), e, ainda, na distribuição do eleitorado (a 63ª Zona, sediada em Portalegre, com 13.619 eleitores; e a 3ª Zona, sediada na Capital, com 117.975 eleitores, segundo relatório do Cadastro Nacional de Eleitorais de 01.12.2017), consideradas as condições geográficas das diversas localidades, mantendo-se, no entanto, o mesmo quantitativo mínimo de servidores, conforme preceitua a Resolução TSE n.º 23.448/2015 acima destacada.*

Assim, mantém-se o cenário apresentado no relatório relativo ao exercício de 2016 sobre a força de trabalho no 1º grau de jurisdição, inexistindo a necessária proporcionalidade entre o número de servidores dos Cartórios Eleitorais e o quantitativo de eleitores existentes em cada Circunscrição Eleitoral, quando da definição do quantitativo de cargos efetivos pela referida Lei, impactando, sobremaneira, na atuação dos Cartórios Eleitorais em ano eleitoral, em que pese a atuação de outros servidores no âmbito de cada Zona Eleitoral (a exemplo de cedidos e requisitados).”

7. Conclusão da Equipe de Auditoria: De acordo com as informações fornecidas pela CODES/SGP e análise dos processos administrativos, dos papéis de trabalho 02 e 03, verificamos que os claros de lotação existentes não são a situação ideal, nem para a instituição nem para o servidor efetivo lotado nestas Zonas; porém os impactos decorrentes deste fato são razoáveis e vem sendo tratados pela SGP, dentro das possibilidades facultadas em Lei.

8. Proposta de Encaminhamento: Sugere-se que a SGP - após a conclusão do trabalho de dimensionamento da força de trabalho que está em andamento - apresente estudo, baseado no resultado desta consultoria, com sugestões de soluções para ser apreciado pela Alta Administração do TRE-RN.

2. Impacto da distribuição da força de trabalho, após alterações na estrutura organizacional.

A3 - A alteração organizacional não envolveu mudanças na força de trabalho.

1. **Situação encontrada:** Durante o período auditado 2016-2017 não houve alteração de estrutura organizacional que envolvesse mudanças que impactassem no cumprimento da estratégia organizacional.

2. **Evidências:** Análise da Resolução TRE-RN nº 09/2017 que alterou o regulamento da Secretaria,

3. **Situação Ideal/Critérios:** Resolução TRE-RN nº 09/2017 - Altera a Resolução nº 5/2012, que dispõe sobre o Regulamento da Secretaria, no que tange à nova estrutura orgânica da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE/RN.

3. Déficit de pessoal

A4 - Não existe planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria

1. **Situação encontrada:** O TRE-RN não possui planejamento voltado para mitigar os possíveis efeitos causados pelas prováveis aposentadorias durante o ciclo do seu planejamento estratégico.

2. **Evidências:** Solicitação de informações a SGP e entrevista com o Chefe da Seção de Gestão de Benefícios (seção encarregada de análise dos processos de aposentadoria).

3. **Situação Ideal/Critérios:** Resolução - CNJ nº 240/2016 - Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.

4. **Causas:** Inobservância das orientações contidas no art. 8º, Inciso XV da Resolução nº 240 do CNJ, que determina o monitoramento dos desligamentos e adoção de medidas que mitiguem sua ocorrência por meio de melhorias institucionais.

5. **Efeitos/Consequência do Achado:** A não inclusão, no Planejamento Estratégico do TRE-RN, de diretrizes que abordem este assunto pode prejudicar o alcance dos objetivos estratégicos, por falta de servidor para desempenho das atividades e alcance dos objetivos institucionais.

6. **Manifestação do Auditado:** *Em relação a este achado podemos afirmar que o dimensionamento da força de trabalho, previsto para 2018-2019, também pode ser visto como uma estratégia para mitigar riscos com a aposentadoria de servidores, embora não tenha sido contratado para esse fim. Ele se inicia com a descrição e a correspondente estimativa de tempo de execução de todas as atividades, e passa a ser o principal critério para futura realocação de pessoal, sobretudo para unidades onde houver lacuna de servidores, incluídas as eventuais aposentadorias. Objeto do Termo de Execução Descentralizada n.º 1/2018, firmado entre TRE-RN e UFPA, as oficinas de dimensionamento da força de trabalho estão programadas para a semana de 30.07 a 03.08.2018. O relatório final do trabalho deverá ser entregue pela equipe do Laboratório de Gestão de Competências (GESTCOM/UFPA) até maio/2019, seguido de treinamento da equipe de implantação do modelo no âmbito do Tribunal.*

No mesmo sentido, a Secretaria de Gestão de Pessoas, por meio de suas unidades, está realizando a revisão de todos os seus processos de trabalho, buscando padronização, simplificação e otimização de seus fluxos e procedimentos, e, ainda, a atualização ou instituição dos normativos correspondentes, com vistas a dar maior agilidade na execução das tarefas por um menor número de servidores. O projeto constitui objeto dos PAEs n.ºs 4092, 4093 e 4094/2018.

7. **Conclusão da Equipe de Auditoria:** Diante do que foi informado pela SGP, concluímos que o processo de Dimensionamento da Força de Trabalho que vem sendo desenvolvido irá contribuir para mitigar os riscos de Déficit de pessoal decorrente das possíveis aposentadorias.

8. **Proposta de Encaminhamento:** Sugere-se que a SGP após a conclusão do Trabalho de Dimensionamento da Força de Trabalho apresente Plano de Ação para mitigar este risco.

4. Falta de identificação das ocupações críticas

A5 - Falta ou deficiência de mapeamento de competências

1. **Situação encontrada:** A SGP vem desenvolvendo o processo de mapeamento de competências e vem divulgando o resultado no Canal de Conhecimento, contudo, a Política de Gestão de Pessoas por Competência (objeto do PAE nº 11849/2016, de agosto de 2016) ainda não foi aprovada pela Alta Administração da Casa.

2. **Evidências:** Solicitação de informações a SGP e análise do PAE nº 11849/2016.

3. **Situação Ideal/Critérios:** Resolução - CNJ nº 240/2016 - Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.

4. **Causas:** Inobservância das diretrizes da Resolução nº 240 do CNJ e lentidão na aprovação da Política de Gestão de Pessoas por Competência.

5. **Efeitos/Consequência do Achado:** A não aprovação da Política de Gestão de Pessoas por Competência dificulta a identificação das ocupações críticas e coloca o TRE-

RN em **alto risco** de não alcançar os objetivos do Planejamento Estratégico, por falta de servidor capacitado para desempenho das atividades e alcance dos objetivos institucionais.

6. Manifestação do Auditado: *Dentro da vigência do Plano Estratégico da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte (PEJERN 2015-2020), não foi prevista a elaboração de Plano de Sucessão para o Tribunal. No entanto, considerando que o tema vem sendo reiteradamente abordado nos levantamentos de governança da área de gestão de pessoas, há de ser inserido como ação ou projeto futuro, sob a responsabilidade da Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional, abrangendo estratégias relacionadas à capacitação (formação e aperfeiçoamento) e preparação de potenciais sucessores de ocupações críticas, consideradas também aquelas que envolvam aposentadorias. Nesse sentido, é válido salientar que a proposta de Política de Gestão de Pessoas por Competências (objeto do PAE n.º 11849/2016), também contempla a seguinte diretriz:*

Art. 5º As práticas de gestão de pessoas com foco em competências, no âmbito deste Tribunal, orientar-se-ão pelas seguintes diretrizes:

[...]

X - as ocupações críticas do Tribunal deverão ser identificadas, com vistas a garantir a disponibilidade de sucessores devidamente qualificados, por meio da elaboração e manutenção de planos de sucessão;

[...]

Em relação à transferência do conhecimento, cabe ser ressaltado que toda a documentação produzida pela SGP na revisão dos processos de trabalho mencionada no quesito 1, abrangendo a modelagem/desenho dos fluxos, a edição ou reedição de normativos, a confecção ou adequação de formulários, o levantamento de riscos e o registro das melhorias evidenciadas, está sendo publicada no Canal de Conhecimento da SGP, na intranet do Tribunal, possibilitando a transparência das ações e informações de competência de cada unidade da área de gestão de pessoas, contribuindo, ainda, para a evolução da gestão de processos do Tribunal, na medida em que busca racionalização e padronização das atividades desempenhadas, garantindo, assim, a continuidade das ocupações críticas (dentre elas as eventuais aposentadorias) e a efetividade do serviço público.

Merece destaque, ainda, em complementação ao descrito no último parágrafo da fl. 31 dos autos, que o processo de trabalho “Gestão do Conhecimento” está sendo modelado pela Seção de Formação e Aperfeiçoamento/CODES/SGP, abrangendo a disseminação dos conteúdos assimilados em eventos educacionais (sejam eles promovidos pelo TRE-RN ou objetos de licença para capacitação) e a avaliação da aplicabilidade, no âmbito do Tribunal, desses conhecimentos adquiridos. A avaliação busca verificar se o conhecimento obtido em eventos de capacitação agrega valor ao Tribunal, a partir de propostas dos próprios participantes das ações educativas, após decorridos 6 meses do evento (“avaliação de impacto”) e ao final do exercício (“avaliação de resultados”), conforme prevê o modelo de Plano de Trabalho de Aplicabilidade, que será apresentado como anexo do respectivo processo de trabalho. Nesse sentido, eventuais lacunas decorrentes de aposentadorias também serão consideradas, sobretudo para retroalimentar o processo de formação e aperfeiçoamento de servidores e gestores, juntamente aos resultados aferidos durante as avaliações mencionadas.

Quanto à realocação de servidores, o processo de dimensionamento da força de trabalho, mencionado no quesito 1, resultará na identificação do quantitativo ideal de servidores por unidade administrativa do Tribunal, tomando-se por base o conjunto de atividades e o tempo destinado à sua realização, devendo, assim, servir de base para o redimensionamento de pessoal nos diversos setores do TRE-RN. Nesse sentido, o relatório de aposentáveis apresentado pela Seção de Gestão de Benefícios também deverá ser considerado pela Seção de Lotação e Gestão do Desempenho/CODES/SGP, unidade técnica responsável pelo estudo de perfil e proposição de lotação ideal, como base para as alocações de pessoal, objetivando a adequada distribuição da força de trabalho do Tribunal, em todos os níveis.

7. Conclusão da Equipe de Auditoria: Analisando a resposta da CODES, verificamos que a SGP vem desenvolvendo um trabalho na área de Gestão de Pessoas pautado nas diretrizes do CNJ, e tem disseminado o resultado destes trabalhos por meio da intranet do Tribunal, contudo, tal iniciativa fica incompleta sem a aprovação pela Alta Administração da Política de Gestão de Pessoas por Competência.

8. **Proposta de Encaminhamento:** Recomenda-se a aprovação da Política de Gestão de Pessoas por Competência com a maior brevidade possível.

VIII. CONCLUSÃO

21. A presente auditoria teve por objetivo avaliar a efetividade dos controles internos adotados no processo de gestão da força de trabalho como resposta aos riscos inerentes aos subprocessos de dimensionamento (quantitativo e qualitativo) da força de trabalho. Para tanto, verificou-se quais os critérios utilizados pela Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal para o dimensionamento (qualitativo e quantitativo) da força de trabalho, e a avaliação da suficiência dos controles utilizados para assegurar uma resposta adequada aos riscos inerentes.

22. Analisando o período de 1.1.2016 a 31.12.2017, conforme escopo do Plano de Trabalho verificou-se que:

a) Os controles existentes no processo de lotação/remoção são deficitários, principalmente por não existir uma Política de Gestão de Pessoas por competências aprovada;

b) Os Claros de lotação existentes nas Zonas Eleitorais são causados, em sua maioria, por fatos que escapam totalmente do controle da Administração, pois estão amparados por Lei;

c) A mudança na estrutura organizacional ocorrida no período não provocou mudanças de lotação, tampouco ocasionou impacto negativo nas atividades das unidades envolvidas. Essa mudança ocorreu para atender ao significativo rol de boas práticas preconizadas pelos órgãos de controle, sobretudo na área de gestão de pessoas, e foi prevista

à época da elaboração do Plano Estratégico de Pessoas (PEP) 2017-2020, abrangendo a necessária redistribuição de competências entre os setores, resultando na publicação da Resolução TRE-RN n.º 09/2017;

d) Não existe no TRE-RN planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria, contudo, o dimensionamento da força de trabalho previsto para 2018-2019 também pode ser visto como uma estratégia para mitigar riscos com a aposentadoria de servidores, embora não tenha sido contratado para esse fim. Ele se inicia com a descrição e a correspondente estimativa de tempo de execução de todas as atividades, e passa a ser o principal critério para futura realocação de pessoal, sobretudo para unidades onde houver lacuna de servidores, incluídas as eventuais aposentadorias. No mesmo sentido, a Secretaria de Gestão de Pessoas, por meio de suas unidades, está realizando a revisão de todos os seus processos de trabalho, buscando padronização, simplificação e otimização de seus fluxos e procedimentos, e ainda, a atualização ou instituição dos normativos correspondentes, com vistas a dar maior agilidade na execução das tarefas por um menor número de servidores.

e) A SGP vem desenvolvendo o processo de mapeamento de competências e vem divulgando o resultado no Canal de Conhecimento, contudo a Política de Gestão de Pessoas por Competência (objeto do PAE n.º 11849/2016) de agosto de 2016, ainda não foi aprovada pela Alta Administração da casa.

23. Em relação ao Risco de ações de capacitação que não agreguem valor ao processo de trabalho, que ficou definido como optativo, esta auditoria não adentrou na análise dos critérios utilizados pela SGP para definição das capacitações constantes no PAC, pois o tempo reservado para esta auditoria e a equipe reduzida poderiam prejudicar essa análise. Contudo, solicitamos informações a CODES, as quais faremos constar neste relatório.

24. O Plano Estratégico da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte (PEJERN 2016-2020) prevê, dentre outras, as seguintes iniciativas estratégicas relacionadas mais diretamente ao referido tema, integrantes do objetivo “Melhoria da Governança e da Gestão de Pessoas”: a) *Implantar programa de desenvolvimento gerencial contínuo com foco estratégico;* b) *Aperfeiçoar o processo de capacitação e* c) *Desenvolvimento dos servidores do planejamento à avaliação.*

25. *Nesse sentido, anualmente é elaborado o Plano de Capacitação e Desenvolvimento (PACD) para o exercício, buscando atender às maiores demandas educativas do Tribunal, a depender de disponibilidade orçamentária para tal. Oportuno destacar que em todos os anos é reservada parte do orçamento destinado à capacitação de recursos humanos para cursos de desenvolvimento gerencial, em cumprimento à meta estabelecida na norma disciplinadora do TSE (Resolução n.º 22.572/2007) - que define o mínimo de 30 (trinta) horas a cada dois anos para formação e desenvolvimento de gestores. No mesmo sentido, o Plano Estratégico da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte (PEJERN 2016-2020) também define o quantitativo mínimo de horas por exercício, variando de acordo com o ano eleitoral ou não eleitoral.*

26. *Oportuno registrar que os servidores beneficiados com a participação em eventos de formação e aperfeiçoamento devem sempre repassar o conhecimento obtido aos demais de sua unidade de lotação, objetivando disseminar o aprendizado e fomentar o compartilhamento de experiências no âmbito do órgão, como política de desenvolvimento institucional e, conseqüentemente, contribuir com a efetiva implantação da Gestão do Conhecimento no TRE-RN. Nesse sentido, merece atenção o contido na Portaria n.º 182/2014 – GP, que apresenta regras sobre ações de educação corporativa, incluída a disseminação do conhecimento.*

IX. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

27. RECOMENDAR à Alta Administração do TRE/RN, por intermédio da SGP, que, por força das Diretrizes impostas pela Res. 240 CNJ que instituiu a Política de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário Nacional:

- a) Conclua e implemente o trabalho de dimensionamento da força de trabalho;
- b) De posse do resultado da Consultoria contratada para realizar o trabalho de dimensionamento da força de trabalho, determine a realização de estudo objetivando apresentar sugestões de soluções para os claros de lotação identificados no TRE-RN;
- c) Elabore, em decorrência das conclusões obtidas a partir da finalização da consultoria contratada para dimensionamento da força de trabalho, Plano de Ação para mitigar o risco do Déficit de Pessoal decorrente das futuras aposentadorias;
- d) Aprove, com a maior brevidade possível, a Política de Gestão de Pessoas por Competência, na forma como proposta, posto que expressa alinhamento às Diretrizes Nacionais determinada pelo CNJ e a Recomendações do TCU direcionadas a este Regional por ocasião do Julgamento de Contas do Relatório de Gestão de 2014, no **Acórdão 6188/2016**, a seguir destacado:

(...) Recomendar ao Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte, no que ainda couber, que:

(...)

1.8.7. insira, em seus objetivos e estratégias de ação, o fortalecimento do treinamento de pessoa no aprimoramento de temas como governança (que engloba, entre outros, a questão do sistema de controle interno e monitoramento), **Gestão por Competência** e Gestão de Riscos, a fim de preencher lacuna de conhecimento e **buscar maior envolvimento da alta administração com tais temáticas;**

(...)

28. Diante do exposto, submete-se o presente Relatório à consideração da Senhora Coordenadora da CCIA, para encaminhamento à Presidência do TRE-RN, e concomitante remessa ao Tribunal Superior Eleitoral.

Assinaturas da equipe:

Maria Rosenilda de Oliveira Silva
Técnica Judiciária
Líder da equipe

Andressa Oliveira Campos
Analista Judiciário

Jorge Henrique de Almeida
Auditor Supervisor

MANIFESTAÇÃO DA COORDENADORIA,:

Em supervisão aos trabalhos realizados pela Equipe de Auditoria instituída - e dentro do escopo, questões de auditoria e mapeamento de riscos definidos pelo Tribunal Superior Eleitoral – responsável pelo levantamento de dados e evidências locais, análise de documentos, processos e manifestações das unidades auditadas, que resultaram nas conclusões e recomendações registradas neste Relatório Final; estando o produto final

em consonância com os preceitos e técnicas de auditoria aplicáveis à matéria, seguindo os critérios legais pertinentes e respeitadas as diretrizes determinadas pela Coordenadoria de Auditoria da Secretaria de Auditoria e Controle Interno do TSE, faço remessa à Presidência desta Casa para conhecimento e Decisão quanto às Recomendações encaminhadas.

Natal, 09 de agosto de 2018.

Hânia Pereira Rêgo
Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria