



**TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE ALAGOAS
COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO E AUDITORIA**

RELATÓRIO DE AUDITORIA 01/2018

Preâmbulo

Processo: 0002370-18.2016.02.8000

Ato originário: Plano de Auditoria Integrada de Longo Prazo – PALP – 2018/2021 da Justiça Eleitoral.

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 n.º 198/2018 - TRE-AL/PRE/CCIA

Período abrangido pela auditoria: 12/03/2018 a 07/08/2018.

Período de realização da auditoria: (Planejamento: 12/03/2018 a 05/06/2018; Execução: 06/06/2018 a 23/07/2018 e Relatório: 24/07/2018 a 07/08/2018)

Unidade Auditada: SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Resumo

Conforme destacado pelo Tribunal Superior Eleitoral no Documento de Orientação de Auditoria Integrada da Justiça Eleitoral - DOJE, determinados processos críticos relacionados aos objetivos estratégicos carecem de ação conjunta e integrada de auditoria para o alcance dos resultados almejados. Assim, a Justiça Eleitoral passou a definir temas e padronizar os procedimentos de auditoria com a finalidade de alcançar resultados mais eficazes no enfrentamento de questões comuns.

Nesse sentido, o presente trabalho de auditoria integrada busca agregar valor ao processo sob avaliação, identificar pontos vulneráveis para induzir melhorias na área de gestão de pessoas e incentivar uma mudança de comportamento no que diz respeito ao planejamento da força de trabalho no âmbito do TRE/AL.

A governança de pessoas pode ser entendida como a aplicação de princípios e práticas de governança com enfoque na utilização do capital humano pelas organizações, abrangendo um conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas.

Assim, é fundamental que as decisões referentes à força de trabalho sejam orientadas por informações precisas, relevantes e contínuas, evitando situações de risco que possam comprometer o desempenho organizacional, tais como a falta de pessoal qualificado em áreas críticas e excesso de pessoal em outras áreas.

Desta forma, torna-se imprescindível que as organizações mantenham um diagnóstico e um planejamento da força de trabalho (PFT) para avaliar as necessidades atuais e futuras da sua força de trabalho, em termos quantitativos e qualitativos, bem como para definir as estratégias para atendê-las, a fim de enfrentar um dos principais problemas na área de governança e gestão de pessoas, o "mau dimensionamento da força de trabalho", conforme destaca o Acórdão TCU nº 1.233/2017 – Plenário, que identificou uma série de riscos que podem impedir o cumprimento do objetivo das Unidades Jurisdicionadas para assegurar que a força de trabalho seja adequada para atingir os objetivos organizacionais.

Lista de siglas

ABR	Auditoria Baseada em Risco
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
FOC	Fiscalização de Orientação Centralizada
ADF	Administração Pública Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
PTF	Planejamento da Força de Trabalho
IIA	Instituto dos Auditores Internos do Brasil
ZE	Zona Eleitoral

Lista de tabelas

		Pág.
Tabela 1	Quantitativo vago de requisitados nas Zonas Eleitorais	19
Tabela 2	Horas excedentes por Unidades – Sede - 2017	26
Tabela 3	Horas excedentes por Servidores – Sede - 2017	27
Tabela 4	Horas excedentes por Cartórios Eleitorais - 2017	28
Tabela 5	Claros de Lotação – Zonas Eleitorais - 2017	29
Tabela 6	Zonas Eleitorais com maiores excedentes de horas x eleitorado x claros de lotação - 2017	30
Tabela 7	Horas excedentes – outros servidores – Cartórios Eleitorais - 2017	31
Tabela 8	Rezzoneamento – Zona extinta x Zona de destino	41
Tabela 9	Situação servidores – Posto de Atendimento e Zona Agregadora	42
Tabela 10	Servidores recebendo abono de permanência	47
Tabela 11	Expectativa de aposentados - 2018/2021	47

Lista de gráficos

Gráfico 1	Dimensionamento da força de trabalho do TRE-AL
Gráfico 2	Total de servidores na Sede
Gráfico 3	Total de servidores nos Cartórios
Gráfico 4	Servidores efetivos por faixa etária
Gráfico 5	Servidores efetivos por sexo
Gráfico 6	Servidores efetivos por cargo

Lista de Anexos

- Anexo I** Organograma do TRE/AL com número de servidores - 2018
- Anexo II** Relatório dos servidores lotados na Sede e Cartórios - Julho/2018
- Anexo III** Portaria Presidência nº 212/2017 – Chefe da Biblioteca
- Anexo IV** Modificações de estrutura das Unidades TRE/AL - 2015/2018
- Anexo V** Portaria n.º 040/2015 da Presidência do TRE/MG
- Anexo VI** Portaria nº 407, de 20/10/2015, da Presidência do TRE/BA
- Anexo VII** Instrução Normativa TRE-RO nº 05/2011
- Anexo VIII** Horas excedentes 2017 – Sede e Cartórios - Gráficos
- Anexo IX** Perfil da força de trabalho 2018 – Gráficos

SUMÁRIO

1.	Introdução	06
2.	Visão geral do objeto auditado	07
3.	Objetivo da auditoria	08
4.	Escopo	08
5.	Critérios	09
6.	Metodologia ABR	09
7.	Achados de auditoria	10
	A1 - Ausência de registros de estudos técnicos para alocação e movimentação de pessoal	11
	A2 - Realização de excedente de jornada pelos servidores	25
	A3 - Ausência de registros de estudos técnicos relacionados à força de trabalho para subsidiar alterações organizacionais	35
	A4 - Impacto negativo do rezoneamento para os servidores no âmbito do TRE/AL	40
	A5 - Ausência de planejamento e avaliação do impacto das aposentadorias	46
	A6 - Falta de definição das ocupações críticas	53
	A7 - Falta de alinhamento do plano de capacitação às competências requeridas	62
8.	Conclusão	68
9.	Proposta de encaminhamento	69

1. INTRODUÇÃO

A forma de execução das auditorias integradas foi inspirada no modelo de Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC), adotada pelo Tribunal de Contas da União, na forma de execução coordenada, em que órgãos diferentes e independentes entre si trabalham conjuntamente, sob a coordenação de uma unidade centralizadora, para auditar um assunto/tema/processo relevante para todos os envolvidos.

Em cumprimento ao que determina a Resolução TSE n.º 23.500/2016, bem como considerando o cronograma de auditoria, o Plano de Trabalho e a Matriz de testes e controles fixada pela Secretaria de Controle Interno do TSE (0412917), foram realizados os exames de auditoria nos controles internos do processo de gestão da força de trabalho, com foco no dimensionamento quantitativo e qualitativo.

Com vistas à determinação do escopo desta auditoria, a SCI-TSE elaborou o Plano de Trabalho por meio do qual foram definidos os objetivos, a técnica a ser aplicada, o objeto dos exames, os meios e o tempo demandado para a sua concretização.

A forma de execução das auditorias integradas foi inspirada no modelo de Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC), adotada pelo Tribunal de Contas da União, na forma de execução coordenada, em que órgãos diferentes e independentes entre si trabalham conjuntamente, sob a coordenação de uma unidade centralizadora, para auditar um assunto/tema/processo relevante para todos os envolvidos.

Nesse contexto, a coordenação, supervisão e orientação dos trabalhos dessa auditoria está a cargo da Coordenadoria de Auditoria da Secretaria de Controle Interno e Auditoria do TSE.

Na reunião de abertura dos trabalhos no TRE-AL (Ata - 0383134), em 22/03/2018, o Plano de Trabalho das atividades da auditoria e o cronograma de auditoria foram apresentados à Secretária de Gestão de Pessoas, tendo sido esclarecida a nova metodologia de auditoria, conforme exigências do TCU e TSE, com base em avaliação de controles internos com foco em risco.

Na reunião relatando os testes de controles, foi apresentado à gestora o relatório com os achados resultantes dos testes aplicados, sendo dada a oportunidade de manifestação sobre o exposto. As respostas foram consideradas e incluídas no relatório.

Quanto às dificuldades enfrentadas na presente auditoria, além da equipe restrita para o desenvolvimento dos trabalhos com o prazo, extensão e profundidade requeridos, destacamos as dificuldades com a utilização do Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos (SGRH).

Durante a realização dos trabalhos, foram extraídos dados dos módulos do Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos, no entanto, enfrentamos certas dificuldades quanto à confiabilidade das informações, quando da geração de relatórios, em

face das divergências entre as informações extraídas dos relatórios constantes no Módulo de Gestão, mais especificamente entre o relatório com o resumo da Força de Trabalho e o total específico dos Removidos para este Tribunal, além do total específico dos Inativos.

A falta de funcionalidade do sistema prejudica a adequada conferência e a pesquisa das informações, tendo como consequência a necessidade de consolidação dos dados de maneira mais detalhada, a demanda por sistemas paralelos como auxílio e a abertura de chamados de suporte na área de TI (inclusive de chamado para o TSE), em busca da solução das diferenças.

Outro obstáculo enfrentado foi a impossibilidade de geração dos relatórios do SGRH em planilhas (Ex.: Excel, Calc). A disponibilização dos dados processados no sistema de pessoal em planilha permitiria a expansão da pesquisa e a aplicação de filtros, auxiliando o levantamento, a realização de batimentos e a demonstração dos mais variados registros de pessoal.

Assim, constatamos que o SGRH utilizado pelo nosso Tribunal ainda carece de ferramentas de maior automação das tarefas, a fim de proporcionar maior confiabilidade no uso do sistema pelos usuários.

2. VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO

A relevância do tema auditado e a necessidade de otimização do direcionamento do capital humano na Administração Pública, guardam relação com o volume de recursos envolvidos.

Em termos de volume de recursos financeiros envolvidos com a força de trabalho, conforme dados obtidos junto à Seção de Folha de Pagamento/COPES do TRE/AL, a folha de pagamento dos servidores ativos do TRE/AL em 2016, alcançou o montante de R\$ 73.236.431,07 (setenta e três milhões, duzentos e trinta e seis mil, quatrocentos e trinta e um reais e sete centavos) e em 2017, o total de R\$ 78.729.682,53 (setenta e oito milhões, setecentos e vinte e nove mil, seiscentos e oitenta e dois reais e cinquenta e três centavos).

No que diz respeito aos recursos destinados à capacitação, segundo informações obtidas junto a Seção de Recrutamento, Avaliação e Capacitação Funcional/CODES, foi liquidado na ação orçamentária de capacitação em 2016 o montante de R\$ 337.367,20 (trezentos e trinta e sete mil, trezentos e sessenta e sete reais e vinte centavos) e em 2017 o valor correspondente a R\$ 251.737,33 (duzentos e cinquenta e um mil, setecentos e trinta e sete reais e trinta e três centavos).

Quanto aos objetivos estratégicos vinculados às ações da Secretaria de Gestão de Pessoas, vigentes no Planejamento Estratégico Institucional (2016/2021), constam macrodesafios na perspectiva recursos, no aspecto “Melhoria da Gestão de Pessoas”, referindo-se a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano, envolvendo as

seguintes iniciativas:

- Implantar modelo de gestão por competências;
- Desenvolver e valorizar o capital humano do Tribunal;
- Monitorar o clima e promover a prática dos valores organizacionais;
- Intensificar as ações de promoção de saúde e qualidade de vida dos servidores;
- Promover a qualidade de vida no trabalho;
- Aperfeiçoar a governança em gestão de pessoas.

3. OBJETIVO DA AUDITORIA:

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.

Para atingir o objetivo do trabalho, buscou-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?

4. ESCOPO:

Para atingir o objetivo da auditoria, foram verificados os critérios definidos pela Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas 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.

No âmbito dessa auditoria foram considerados como força de trabalho: o servidor efetivo, o removido, o sem vínculo e o requisitado.

As análises compreenderam a força de trabalho utilizada na Secretaria do Tribunal e nos Cartórios Eleitorais, no período de 01.01.2016 a 31.12.2017, ficando facultado estender o período da análise, caso necessário, bem como definir a amostra a ser aplicada.

Destacamos que o TSE recebeu os programas de auditoria de todos os Regionais e estabeleceu um conjunto padronizado de procedimentos de testes (trabalho de campo) para todos os Regionais.

5. CRITÉRIOS

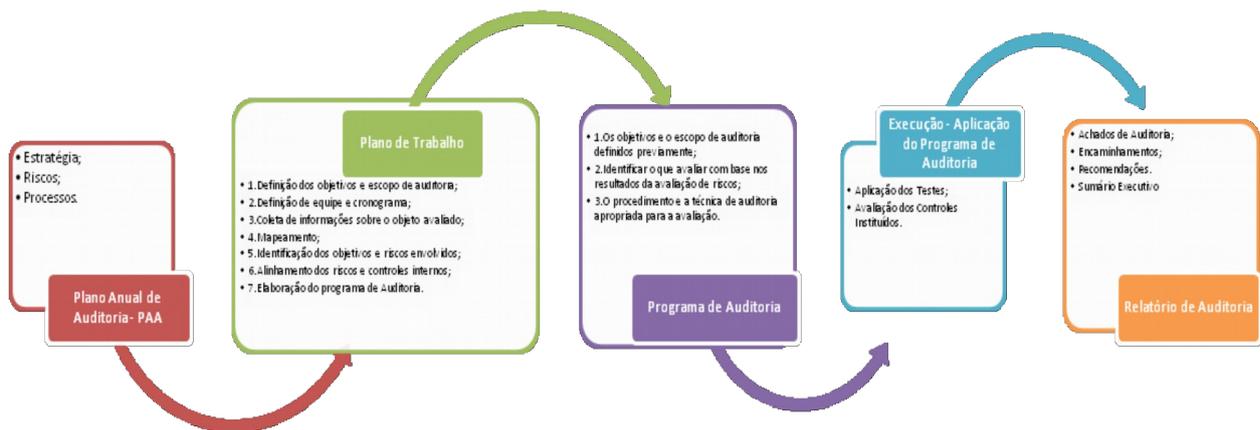
Os critérios utilizados como parâmetros para fundamentar as avaliações apresentadas neste trabalho foram os preceitos normativos, informações extraídas do Sistema de Gestão de Recursos Humanos, conforme *script* encaminhado pelo TSE e informações extraídas de autos do SEI (Sistema Eletrônico de Informações), a seguir exemplificados, além de diversas decisões do Tribunal de Contas da União (inclusive relativas a fiscalizações que ocorreram em outros Tribunais Eleitorais), que serão apontadas conforme os achados pertinentes:

Leis, normas, regulamentos, políticas e procedimentos	Referência
Resolução TSE nº 20.761/2000	Dispõe sobre a regulamentação da descrição e especificação de cargos efetivos das carreiras judiciárias, no âmbito da Justiça Eleitoral;
Resolução TSE n.º 23.523/2017	Dispõe sobre a requisição de servidores públicos pela Justiça Eleitoral;
Resolução TSE nº 23.092/2009	Dispõe sobre a remoção dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo dos quadros de pessoal dos tribunais eleitorais;
Resolução TRE/AL n.º 15.485/2014	Dispõe sobre a requisição de servidores públicos para auxiliar os cartórios das Zonas Eleitorais do Estado de Alagoas;
Resolução CNJ nº 219/2016	Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau;
Resolução CNJ nº 240/2016	Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário;

6. METODOLOGIA ABR

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

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



Os exames pautaram-se em procedimentos e técnicas de auditoria de natureza operacional e de conformidade aplicáveis à Administração Pública, segundo a natureza dos elementos examinados.

No caso do TRE/AL, ainda não houve a implantação da gestão de riscos ou da gestão por competências, nem há procedimento de dimensionamento da força de trabalho, portanto, urge a adoção de boas práticas nesses temas, assim como a utilização desses fundamentos para o aprimoramento da governança e da gestão.

7. ACHADOS DE AUDITORIA:

Os achados representam o resultado dos testes de auditoria aplicados e das informações coletadas nas entrevistas, reuniões, trabalho de campo e documentos, guardando relação com a matriz de testes de controles (0412917) definida pelo TSE.

As técnicas utilizadas para responder as questões de auditoria foram o exame documental e a entrevista. Encontramos achados referentes a todas as questões da auditoria, excetuando-se a relativa ao pagamento de diárias para cobertura dos claros de lotação.

Os achados resultantes dos testes de auditoria aplicados e das informações coletadas durante a realização dos trabalhos possuem quatro atributos essenciais, a saber:

- condição – o que é (situação encontrada);
- critério – como deve ser (conformidade);

- causa – razão do desvio com relação ao critério;
- efeito – consequência da situação encontrada.

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

A seguir, apresentam-se as atividades auditadas com os riscos que indicam controles/práticas passíveis de aprimoramento, a situação encontrada, os critérios, evidências, causas, consequências, recomendações, manifestação dos gestores, conclusões da equipe de auditoria e propostas de encaminhamento.

Relação de Achados:

A1 - Ausência de registros de estudos técnicos para alocação e movimentação de pessoal.

RISCO 1 - TESTE 1 - Conformidade das lotações com as normas vigentes (Lei, Normativos internos, Tabela de Lotação Ideal – TLP):

SECRETARIA

Situação encontrada:

No que diz respeito à conformidade das lotações com as normas vigentes, no âmbito da Secretaria do Tribunal, nos exercícios 2016 e 2017, é possível observar:

- 1) Não existe tabela de lotação ideal, tabela de lotação autorizada, lotação paradigma ou equivalente, apenas tabela de lotação para acompanhamento e alterações nas lotações mediante determinação superior;
- 2) A alocação e movimentação da força de trabalho em termos quantitativos e/ou qualitativos para o atendimento da demanda, na prática, ocorre a partir da disponibilidade da vaga no posto de trabalho e não vem sendo realizada por critérios técnicos, ou motivada pela gestão por competência, mas por iniciativa da área de Gestão de Pessoas, Direção-Geral, Corregedoria, Presidência, a pedido de determinada Unidade ou a pedido de servidor;
- 3) Como inconsistência formalmente registrada, há a ocupação da Função Comissionada FC-6, de Chefe da Seção de Biblioteca e Editoração, vinculada à Coordenadoria de Jurisprudência e Documentação da Secretaria Judiciária deste Órgão, ocupada atualmente

pelo servidor Helder Valente de Lima, Técnico Judiciário, nos termos da Portaria nº 212/2017, função comissionada privativa de bibliotecário, de acordo com informação da CODES; desde 11/12/2015, encontra-se vago neste Tribunal o cargo de Analista Judiciário – Apoio Especializado – Biblioteconomia, que exige curso superior em Biblioteconomia e registro no Conselho Regional da categoria, conforme Resolução TSE nº 20.761/2000; dentre as justificativas para o ato que nomeou o servidor sem habilitação, consta nos “Considerandos”: que, até a data da Portaria (28/03/2017), este Tribunal não obteve êxito nos pedidos de cessão de profissional com formação superior em Biblioteconomia para responder pela Função Comissionada de Chefe da Seção de Biblioteca e Editoração, vinculada à Secretaria Judiciária deste Órgão, de acordo com os Ofícios 736/2011, de 08/06/2011, dirigido à Universidade Federal de Alagoas; e 865/2011, de 19/07/2011, dirigido ao Chefe do Poder Executivo deste Estado, ambos do Gabinete da Presidência; CONSIDERANDO as limitações legais de que trata o art. 2º da Resolução TSE nº 23.255/2010, que regulamenta a Lei nº 6.999/1982, para requisição de profissionais ocupantes de cargos ou empregos técnicos ou científicos; CONSIDERANDO a excepcionalidade do critério de escolaridade para efeito de substituição quando na unidade inexistir servidor que preencha tal requisito, prevista no disposto no § 2º do art. 4º da Portaria Conjunta nº 03, do Supremo Tribunal Federal, adotada por esta Justiça especializada com a edição da Portaria TSE nº 510/2008; e CONSIDERANDO o que consta dos autos do Processo Administrativo nº 12.455/2011;

Critério:

Existência de Tabela de Lotação Ideal — TLP no âmbito do Tribunal, baseada em critérios técnicos; Resolução TSE nº 20.761/2000 (Dispõe sobre a regulamentação da descrição e especificação de cargos efetivos das carreiras judiciárias, no âmbito da Justiça Eleitoral); Resolução CNJ nº 219/2016 (Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus); Resolução nº 240/2016 (Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário) e decisões do TCU, conforme segue:

Resolução CNJ nº 219/2016:

*Seção V
Da Tabela de Lotação de Pessoal (TLP)*

Art. 15. Os tribunais devem publicar no seu sítio eletrônico na internet a Tabela de Lotação de Pessoal (TLP) de todas as unidades de apoio direto e indireto à atividade judicante, de primeiro e de segundo graus, inclusive Presidência, Vice Presidência, Corregedoria, escolas judiciais e da magistratura e áreas de tecnologia da informação, observadas as regras desta Resolução e o modelo constante do Anexo VII. Parágrafo único. A TLP deve ser publicada a cada

semestre, a contar do ano de 2017, observados os seguintes prazos: (Redação dada pela Resolução nº 243, de 09.09.16) I – até 30 de março, referente à lotação do dia 1º de janeiro do ano respectivo; II – até 30 de setembro, referente à lotação do dia 1º de julho do ano respectivo.

Resolução CNJ nº 240/2016

Art. 4º São diretrizes para o planejamento das ações relacionadas à gestão de pessoas:

(..)

IX – dimensionar, distribuir e avaliar a força de trabalho a partir 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.

Art. 5º São diretrizes para a seleção, o ingresso e a lotação de servidores:

(...)

III – distribuir a força de trabalho de forma equânime, de modo a assegurar a realização dos fins do Poder Judiciário de acordo com as necessidades operacionais do órgão e de cada unidade, considerando as condições de variabilidade;

IV – movimentar servidores de acordo com a necessidade do órgão, as atribuições do cargo e as competências individuais, mediante procedimento transparente, devendo ser mantido banco de talentos e de interesses;

Acórdão 358/2017 – TCU – Plenário:

63. O planejamento da força de trabalho é fundamental para garantir que as organizações possuam quantidade de colaboradores adequada e com os perfis profissionais adequados para atenderem os desafios organizacionais. Esse planejamento gera insumos fundamentais para os processos de seleção, movimentação, treinamento, entre outros.

(...) adote ações para que as unidades sob sua jurisdição realizem planejamento da gestão de pessoas, que deverá estar alinhado à estratégia organizacional, assegurar a definição de metas para a área e ações necessárias para alcançá-las e abranger as principais funções de recursos humanos; (Acórdão 2.212/2015-Plenário, itens 9.1.1, 9.2.1 e 9.3.1).

(...)

100. Outro risco relevante e imediato, decorrente da situação encontrada, é a tomada de decisões inadequadas por parte da alta administração, tanto em relação à contratação de novos colaboradores, como à alocação dos já existentes, devido à falta de dados objetivos sobre a real situação da força de trabalho organizacional. Os dados apontam elevada probabilidade de haver decisões subjetivas e por vezes contrária ao interesse público, gerando, por exemplo, desperdício de recursos com a contratação de pessoal sem a real necessidade.

101. Ademais, sem o devido planejamento, há o risco de entregas inadequadas por parte das unidades organizacionais devido à falta de pessoal ou à falta da qualificação necessária para o bom desempenho das suas atribuições.

102. O planejamento da força de trabalho é um processo que deve ser realizado de forma contínua pela organização, abrangendo: a definição e a atualização, com base em critérios técnicos, de tabelas de lotação necessária por unidade organizacional, entre outras ações de gerenciamento dessas tabelas; a análise e o monitoramento de informações sobre a força de trabalho; e a definição de estratégias de gestão de pessoas com base nas análises realizadas (Acórdãos 2.212/2015, 99/2015, 1.883/2015, 1.564/2015, 1.234/2015, todos do Plenário do TCU, entre outros).

(...)

106. Observa-se, portanto, alta probabilidade de os processos de seleção externa, alocação inicial e movimentação interna de pessoal estarem sendo realizados com base em parâmetros subjetivos. Possíveis efeitos dessa situação são o desperdício de recursos públicos e a entrega insatisfatória de serviços para a sociedade.

Acórdão 2.212/2015 – TCU – Plenário:

9.1.5. oriente as unidades sob sua jurisdição acerca da importância de manterem processo de trabalho referente ao planejamento da força de trabalho, que deverá abranger: a definição e a atualização, com base em critérios técnicos, de tabelas de lotação necessária por unidade organizacional, entre outras ações de gerenciamento dessas tabelas; a análise e o monitoramento de informações sobre a força de trabalho; e a definição de estratégias de gestão de pessoas com base nas análises realizadas;

Acórdão 99/2015 – TCU – Plenário:

9.1.7. adoção de medidas que assegurem que sejam:

9.1.7.1. realizados levantamentos periódicos com vistas ao dimensionamento da força de trabalho, inclusive da área administrativa, levando em consideração a projeção de necessidades futuras da instituição;

9.1.7.2. fundamentadas, preferencialmente em critérios técnicos, as decisões relativas a quantitativo, perfil, alocação inicial e movimentação da força de trabalho, utilizando, entre outras informações, as provenientes dos levantamentos referidos no subitem acima, de forma a manter um processo de gestão de pessoas contínuo e integrado às estratégias da organização;

Acórdão 1.031/2014 – TCU – Plenário (TC 016.061/2014-4) – RELATÓRIO TRE/BA

153. Outra deficiência é a falta de definição do quantitativo ideal de pessoas nas unidades que compõem o órgão. Tal situação impossibilita o monitoramento da quantidade atual de pessoas em relação à quantidade prevista, sendo que essa informação é fundamental para a tomada de decisões referentes a planejamento da força de trabalho.

154. Também conclui-se pela falta de implementação integral de gestão por competências que permita a identificação de lacunas de competências, por meio da comparação entre os perfis profissionais que compõem a organização e os requeridos para a consecução da estratégia organizacional.

155. Ante o exposto, pode-se afirmar que as decisões do TRE-BA sobre quantitativo, perfil, locação inicial e movimentação da força de trabalho não são suficientemente embasadas em critérios técnicos. Exemplos de critérios técnicos que poderiam ser utilizados para subsidiar essas decisões são: lacunas de competências, mapeamento de processos de trabalho, produtividade média, projeção de vacâncias, compatibilidade entre o perfil profissional do novo colaborador e as atribuições do cargo/unidade etc.

Evidências:

Informações fornecidas pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos e pela Secretaria de Gestão de Pessoas, SEI nº 0002370-18.2018.6.02.8000; Organograma do TRE-AL (**Anexo I** do Relatório de Auditoria); Relatório dos servidores lotados na sede e cartórios (**Anexo II** do Relatório de Auditoria); observação e relatos das práticas de alocação e movimentação de pessoal; SEI nº 0002487-43.2017.6.02.8000, contendo a Portaria nº 212/2017, referente à nomeação do servidor para ocupar a Chefia da Seção de Biblioteca e Editoração (**Anexo III** do Relatório de Auditoria);

Causas:

- 1) Ausência do estabelecimento de critérios técnicos tais como:
 - a) Ausência da Tabela de Lotação Ideal de Cargos (TLP);
 - b) Mecanismos para restabelecimento de quadro de servidores com habilidades específicas;
- 2) Alterações de lotação forçadas por circunstâncias alheias à programação do órgão ou mesmo à vontade do gestor público;
- 3) Perda de servidores, em decorrência de vacâncias, aposentadorias;
- 4) Ausência de processos seletivos que tornam morosas as reposições de servidores mantendo quadro de pessoal inadequado ou deficitário.

Consequências:

- 1) Inexecução de determinadas atividades por insuficiência de força de trabalho;
- 2) Execução de atividade com qualidade inferior e/ou de forma intempestiva;
- 3) Claros de lotação e/ou excessos em determinadas unidades;

- 4) Sobrejornada de trabalho (banco de horas ou horas extras) em razão da falta de equilíbrio entre atividade x número de servidores e/ou grau de especialização da atividade x servidores capacitados;
- 5) No chamado “superdimensionamento”, pode ocorrer ociosidade, desmotivação, baixa produtividade e baixo desenvolvimento pessoal dos servidores;
- 6) A sobrecarga de trabalho provoca cansaço, estresse e afastamento de servidores;

Recomendações:

- 1) Planejar o dimensionamento da força de trabalho, com base na análise dos cargos e estratégias organizacionais e identificação das lacunas existentes, para garantir o alcance das metas e objetivos do Tribunal;
- 2) Considerar no planejamento a identificação dos principais pontos que impactam a eficiência dos processos de trabalho, procurando otimizá-los, com a eliminação de etapas desnecessárias e sobreposições, já que podem produzir uma falsa impressão do real quantitativo necessário de servidores, caso não se faça a revisão prévia dos fluxos dos processos; nesse aspecto, cabe destacar que métodos e sistemas devem ser aperfeiçoados, para otimizar resultados, diante da carência de pessoal;
- 3) Avaliar e definir o efetivo necessário da força de trabalho para atender os objetivos dos cartórios eleitorais do Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas, considerando volume/fluxo de trabalho, média de processos e produtividade comparada com outros Tribunais Eleitorais, para ao final elaborar, a partir de critérios técnicos, a Tabela de Lotação Ideal;
- 4) Elaborar, a partir de critérios técnicos, a Tabela de Lotação Ideal;
- 5) Retomar as tratativas no intuito de suprir a ausência de servidor com a habilitação necessária para ocupar o cargo de Chefe da Seção de Biblioteca e Editoração, função comissionada privativa de bibliotecário, cargo vago neste Tribunal, verificando, inclusive a possibilidade de requisição;

Manifestação do gestor:

“Quando tratamos de dimensionamento da força de trabalho, devemos levar em consideração uma análise da complexidade do trabalho desenvolvido em cada unidade, em nível de informatização e de valor agregado das entregas à estratégia da organização. Tal análise deve ser realizada de forma imparcial (a exemplo da contratação de empresa de consultoria), pois envolveria perdas e ganhos para diversas unidades em relação ao quantitativo de pessoal e funções.”

A gestão por competência, já iniciada por esse Tribunal, vem auxiliar nos aspectos de alocação de pessoal com perfil adequado a cada área, entretanto, a lotação paradigma (ideal) só poderá ser instituída após esse estudo mais aprofundado de cada área, a ser realizado por uma consultoria especializada.

A sugestão de contratação de consultoria especializada se justifica nas inúmeras tentativas infrutíferas de reestruturação por parte deste órgão, que acabaram por esbarrar na falta de critérios objetivos para tal intento.

Atualmente, trabalhamos com a Tabela de Lotação Atual onde acompanhamos os claros de lotação e, dentro do possível, alocamos os servidores com o perfil mais adequado para a atribuição, de acordo com o trabalho já realizado na área.”

CARTÓRIOS

Situação encontrada:

No que diz respeito à conformidade das lotações no âmbito dos Cartórios Eleitorais nos exercícios 2016 e 2017, constatamos:

- 1) Não existe tabela de lotação ideal, tabela de lotação autorizada, lotação paradigma, apenas a tabela de acompanhamento da situação;
- 2) A movimentação da força de trabalho ocorre por meio de concurso de remoção, cujos critérios, para fins de classificação e desempate, em geral, obedecem a seguinte ordem de prioridade: I – maior tempo de efetivo exercício em cargo efetivo da Justiça Eleitoral; II – maior tempo de efetivo exercício, anterior à ocupação do cargo efetivo na Justiça Eleitoral, como ocupante de cargo em comissão ou como requisitado, com base na Lei nº 8.112/1990, ou na Lei nº 6.999/1982; III – maior tempo de efetivo exercício em cargo efetivo do Poder Judiciário da União; IV – maior tempo de efetivo exercício no serviço público federal; V – maior tempo de efetivo exercício em cargo efetivo do Poder Judiciário Estadual; VI – maior tempo de efetivo exercício no serviço público; VII – maior tempo de exercício na função de jurado; VIII – maior idade;
- 3) Definição de quantitativo de servidores efetivos lotados nos cartórios eleitorais baseada apenas no critério legal, previsto no parágrafo único, do Art. 3º, da Resolução TSE n.º 23.448/2015;
- 4) Foram encontradas as seguintes unidades em desacordo com a legislação aplicável:

PERÍODO EM ANÁLISE 2016:

- 15ª Zona Eleitoral – Rio Largo – Sem técnico judiciário, já que a servidora MARIA BETHANIA BATISTA VILIANS está em licença para acompanhar cônjuge, com exercício provisório no TRE/RJ, desde 31/05/2015; servidor requisitado do TRE-Maranhão, GUSTAVO HENRIQUE TAVEIROS, lotado na unidade desde 18/12/2015;
- 21ª Zona Eleitoral – União dos Palmares – Serventia eleitoral ficou sem analista judiciário no período compreendido entre 07/05/2013 a 17/8/2017, quando a servidora removida para a Secretaria do Tribunal, nos termos do Art. 36, III, b, da Lei n.º 8.112/90, Zelma Félix do Nascimento Coelho, permutou com a Servidora Maria do Carmo de Araújo, lotada a partir de 18/08/2017 na unidade;
- 45ª Zona Eleitoral – Igaci - Cargo ocupado por Alaim Matos Henriques Nascimento até 08/06/2012 (removido para o TRE-SE, inicialmente para acompanhar cônjuge, mediante Portaria TRE/AL nº 407/2012; após, redistribuído para o TRE-SE – Portaria TRE/AL nº 311, de 01/07/2015); Apenas em 01/03/2017, através de concurso de remoção interno, foi designado servidor Analista para a unidade;
- 48ª Zona Eleitoral – Boca da Mata – Sem analista – Servidor MARCUS ANDRÉ DE VIEIRA MENDES, removido para o TRE/SE por motivo de saúde. Cartório possui 2 postos de atendimento com servidores Analistas Judiciário, mas nenhum removido para a sede;
- 51ª Zona Eleitoral – São José da Tapera – Sem analista. Servidora ANDRÉA CRISTINA DE LIMA BELCHIOR, removida para a Sede para acompanhar cônjuge;
- 53ª Zona Eleitoral – Joaquim Gomes – Sem técnico judiciário – Servidor EDNEY VIEIRA DE ALMEIDA removido para a sede por motivo de saúde em 27/04/2015.

PERÍODO EM ANÁLISE 2017:

- 11ª Zona Eleitoral – Pão de Açúcar – Aguardando a efetivação do deslocamento da servidora MARIA DANIELA COSTA ACIOLI DE OLIVEIRA, servidora removida no último Concurso de remoção, contudo, como é a única servidora efetiva da 27ª ZE - Mata Grande, ainda sem previsão esse deslocamento;
- 15ª Zona Eleitoral – Rio Largo – conforme descrito no período 2016;
- 26ª Zona Eleitoral – Marechal Deodoro – Sem técnico judiciário. Servidor ROBSON THIAGO LOPES DE ARAÚJO em licença para trato de interesse particular até 20/08/2018;
- 27ª Zona Eleitoral – Mata Grande – Sem analista judiciário. Claro de lotação decorrente de “pagamento” do cargo envolvido no processo de redistribuição obrigatória do servidor JOSÉ RODOLFO DA SILVA FIGUEIRAS COELHO, lotado na 33ª ZE de Maceió/AL. A servidora MARIA DANIELA COSTA ACIOLI DE OLIVEIRA ainda aguardando a chegada de outro servidor para ser removida para a 11ªZE de Pão de Açúcar;

- 39ª Zona Eleitoral – Água Branca - Sem analista desde 17/01/2018. Servidora LUCIANA DIONIZIO BERNARDES SALES DE MOURA removida por motivo de saúde em pessoa da família. Lotada atualmente na Assessoria de Auditoria do TRE/AL;
- 40ª Zona Eleitoral – Delmiro Gouveia – Sem analista. Claro decorrente do pedido de vacância da servidora RENATA DE MELLO VIEIRA do TRE/PE, removida por permuta para este Regional, lotada na antiga 32ª ZE de Piranhas, que fora destinada no último concurso de remoção interno e ocupado pela servidora ARIZA JOSÉ CARDOSO, lotada anteriormente na 40ª ZE de Delmiro Gouveia/AL, posteriormente removida para o TRE/MS por permuta envolvendo o servidor DIOGO AMAZONAS, atualmente lotado provisoriamente na unidade;
- 48ª Zona Eleitoral – Boca da Mata – conforme descrito no período 2016;
- 51ª Zona Eleitoral – São José da Tapera – conforme descrito no período 2016;
- 53ª Zona Eleitoral – Joaquim Gomes – conforme descrito no período 2016.

Verificou-se que, na maioria dos casos, a inconformidade se deve aos claros de lotação decorrentes de remoção por motivo de saúde e para acompanhar cônjuge. Trata-se de remoções que independem do interesse da Administração, nos termos do Art. 36, III, “a” e “b”, da Lei n.º 8.112/1990.

Verificou-se também um aumento das zonas eleitorais que não atendem ao número mínimo de servidores, conforme critério legal, já que em 2016 existiam 6 (seis) unidades e em 2017, 9 (nove) unidades.

5) Apesar dos concursos de remoção, vagas ainda são preteridas pelos servidores em algumas serventias, em razão da localização (maior distância da capital), estrutura da cidade, entre outros motivos;

6) Ainda existe a possibilidade de suprir a força de trabalho com os servidores requisitados na maioria dos cartórios eleitorais, tendo em vista a legislação vigente em 2016 (Lei n.º 6.999/82) e em 2017 (Resolução TSE n.º 23.523/2017), conforme tabela abaixo:

TABELA 01 – QUANTITATIVO VAGO DE REQUISITADOS NAS ZONAS ELEITORAIS

ZONA ELEITORAL	QUANTITATIVO PASSÍVEL DE PREENCHIMENTO / 2016	QUANTITATIVO PASSÍVEL DE PREENCHIMENTO / 2017
1ªZE	10	6
2ªZE	8	4
3ªZE	6	4

5ªZE	1	3
6ªZE	1	2
7ªZE	1	1
8ªZE	2	3
9ªZE	4 SEM REQUISITADOS	4 SEM REQUISITADOS
10ªZE	2	OK
11ªZE	1	3
12ªZE	1	3
13ªZE	1	2
14ªZE	1	3
15ªZE	3	4
16ªZE	2	3
17ªZE	1	1
18ªZE	5 SEM REQUISITADOS	5 SEM REQUISITADOS
19ªZE	3	3
20ªZE	1	1
21ªZE	3	3
22ªZE	9	4
26ªZE	2	2
27ªZE	3	1
28ªZE	1	2
29ªZE	2 SEM REQUISITADOS	2
31ªZE	1	1
33ªZE	6	5
34ªZE	1	3
37ªZE	OK	3
39ªZE	1	1
40ªZE	3	5
44ªZE	2	1
45ªZE	1	2
46ªZE	OK	1
47ªZE	OK	2
48ªZE	1	3
49ªZE	OK	2
50ªZE	2	1
51ªZE	3	2
53ªZE	1	1

54ªZE	4	4
55ªZE	4	1

Critério:

Existência de Tabela de Lotação Ideal – TLP no âmbito do Tribunal, baseada em critérios técnicos; Resolução TSE nº 20.761/2000 (Dispõe sobre a regulamentação da descrição e especificação de cargos efetivos das carreiras judiciárias, no âmbito da Justiça Eleitoral); Resolução TSE nº 23.523/2017 (Dispõe sobre a requisição de servidores públicos pela Justiça Eleitoral); Resolução TSE nº 23.092/2009 (Dispõe sobre a remoção dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo dos quadros de pessoal dos tribunais eleitorais), vigente à época; Resolução TRE/AL nº 15.485/2014 (Dispõe sobre a requisição de servidores públicos para auxiliar os cartórios das Zonas Eleitorais do Estado de Alagoas) e Lei nº 6.999/82 (Tratam da redistribuição); Existência de norma dispendo sobre a distribuição de cargos vagos na estrutura organizacional do TRE/AL, a exemplo da Portaria nº 040/2015 da Presidência do TRE/MG (**Anexo V** do Relatório de Auditoria) e da Portaria nº 407, de 20/10/2015, da Presidência do TRE/BA (**Anexo VI** do Relatório de Auditoria); Estudos realizados no âmbito de outras Instituições, a exemplo do Método de Dimensionamento do Quadro de Pessoal de TIC do SISP (Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - Brasília, 2015); Existência de mecanismos incentivadores para manutenção de servidores em zonas eleitorais preteridas, conforme propõe a Resolução CNJ nº 219/2016; decisões do TCU, a seguir:

Resolução CNJ nº 219/2016:

Seção VI

Da movimentação de servidores

Art. 16. Os tribunais devem instituir mecanismos de incentivo à permanência de servidores em comarcas ou cidades menos atrativas ou com maior rotatividade de servidores, dentre eles o direito de preferência nas remoções e, quando possível, a disponibilização extra de cargos em comissão e funções de confiança.

Acórdão 1.031/2014 – TCU – Plenário (TC 013.673/2014-9) - RELATÓRIO TRE-MT

121. Na realidade, a Lei 6.999/1982 possibilita a requisição de servidores de outros órgãos para os cartórios eleitorais, desde que não exceda à razão de um servidor para cada 10.000 eleitores inscritos respectiva zona eleitoral. Observa-se que essa norma não é critério técnico para definição da quantidade ideal de servidores, mas tão somente o limite legal para a faculdade de requisitar servidores de outros órgãos. Da mesma forma, a Lei 10.842/2004 limitou-se a criar dois cargos efetivos (um de técnico e um de analista) para cada zona eleitoral, o que não se confunde com a definição da quantidade ideal de servidores em cada zona eleitoral. Com efeito, a própria Secretária de Gestão de Pessoas observou que “não há como generalizar e determinar que todos os cartórios precisam do

mesmo número de servidores, pois algumas zonas têm populações mais dispersas e alguns municípios possuem territórios maiores, o que dificulta o trabalho da justiça eleitoral” (peça 10, p. 7).

(...)

Proposta de encaminhamento

159. Recomendar, com fulcro no art. 250, inciso III, do Regimento Interno do TCU, ao Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso que avalie a conveniência e a oportunidade de:

(...)

159.7 priorizar a conclusão da implantação da gestão por competências e a realização de mapeamento de processos de trabalho, de forma a permitir melhor planejamento da força de trabalho e a integração de todas as funções de gestão de pessoas (parágrafo 140, “a”);

(...)

159.9 fundamentar em critérios técnicos as decisões relativas a quantitativo, perfil, alocação inicial e movimentação da força de trabalho, utilizando, entre outras informações, as provenientes dos procedimentos mencionados nos itens antecedentes, de forma a manter um processo de gestão de pessoas contínuo e integrado às estratégias da organização (parágrafo 140, “c”);

159.10 regulamentar o procedimento de alocação inicial/movimentação, a fim de torná-lo menos suscetível a ingerências políticas (parágrafo 140, “d”);

Evidências:

Informações fornecidas pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos e pela Secretaria de Gestão de Pessoas, SEI nº 0002370-18.2018.6.02.8000; Relatórios de lotação extraídos do Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos (SRH); observação das práticas de alocação e movimentação de pessoal no âmbito do TRE/AL;

Causas:

1) Ausência do estabelecimento de critérios técnicos tais como:

a) Mecanismos para restabelecimento do quadro de servidores em situações duradouras de claros de lotação;

b) Ausência da Tabela de Lotação Ideal de Cargos (TLC), baseada em critérios técnicos;

2) Alterações de lotação forçadas por circunstâncias alheias à programação do órgão ou mesmo à vontade do gestor público;

3) Ausência de processos seletivos que tornam morosas as reposições de servidores mantendo quadro de pessoal deficitário;

4) Dificuldade em lotar e manter servidores em determinadas serventias eleitorais;

5) Ausência de mecanismos incentivadores para manutenção de servidores em zonas preteridas e/ou de difícil provimento.

- 6) Rezoneamento e indefinição quanto à manutenção dos postos de atendimento;
- 7) Opção do Juízo Eleitoral em não requisitar servidores do município;
- 8) Dificuldade em encontrar possíveis servidores que preencham os critérios para requisição no âmbito da Jurisdição da respectiva zona eleitoral;
- 9) Não cooperação dos órgãos públicos das respectivas localidades em ceder servidores;

Consequências:

- 1) Inexecução de determinadas atividades por insuficiência de força de trabalho ou execução de atividade com qualidade inferior e/ou de forma intempestiva;
- 2) Claros de lotação;
- 3) Sobrejornada de trabalho (banco de horas ou horas extras) em razão da falta de equilíbrio entre atividade x número de servidores e/ou grau de especialização da atividade x servidores capacitados;
- 4) Perda de servidores;
- 5) Deslocamento de servidores mais qualificados (analistas e técnicos) para desempenho de atividade administrativa, como por exemplo o atendimento ao eleitor, com consequente perda de eficiência, efetividade e aumento significativo de custo da atividade, já que mão de obra mais especializada está sendo deslocada para desempenho de atividade-meio, prejudicando por derradeiro a atividade-fim, no âmbito dos Cartórios Eleitorais.

Recomendações:

- 1) Planejar o dimensionamento da força de trabalho, com base na análise dos cargos e estratégias organizacionais e identificação das lacunas existentes, para garantir o alcance das metas e objetivos do Tribunal;
- 2) Considerar no planejamento a identificação dos principais pontos que impactam a eficiência dos processos de trabalho, já que podem produzir uma falsa impressão do real quantitativo necessário de servidores; nesse aspecto, cabe verificar que métodos e sistemas podem ser aperfeiçoados, para otimizar resultados, diante da carência de pessoal;
- 3) Avaliar e definir o efetivo necessário da força de trabalho para atender os objetivos dos cartórios eleitorais do Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas, considerando volume/fluxo de trabalho, média de processos e produtividade comparada com outros Tribunais Eleitorais, para ao final elaborar, a partir de critérios técnicos, a Tabela de Lotação Ideal;
- 4) Promover estudos e avaliar a possibilidade de elaboração de normativo dispendo sobre a distribuição de cargos vagos, sobretudo, os claros de lotação decorrentes de remoções por motivo de saúde ou para acompanhar cônjuge, que ocorrem independentemente do interesse da Administração, a exemplo de outros Regionais;

5) Promover estudos e verificar a possibilidade de estabelecer incentivos (financeiros ou não financeiros) para manutenção de servidores nas zonas eleitorais preteridas nos concursos de remoção e/ou de difícil provimento, tais como, função comissionada, preferência em concurso de remoção, auxílio-transporte diferenciado proporcional às distâncias da capital, bolsa capacitação, entre outros;

6) Avaliar o estabelecimento de critérios de remoção de servidores nos editais, em razão da ausência de pessoal ou alta rotatividade em determinadas zonas eleitorais, a exemplo da delimitação de tempo de permanência na zona eleitoral, a necessidade de acompanhamento do cônjuge, etc;

7) Levantamento da real necessidade de novas requisições por unidade organizacional, de acordo com seus processos de trabalho (n.º de municípios abrangidos e eleitorado) e, se for o caso, buscar mecanismos para cooperação com demais entes públicos.

Manifestação do auditado:

“A definição de quantitativo de servidores efetivos lotados nos cartórios eleitorais é baseada apenas no critério legal, previsto no parágrafo único, do art. 3º, da Resolução TSE n.º 23.448/2015 e no quantitativo de requisitados permitido em cada unidade cartorária.

Atualmente, está sendo elaborado estudo, baseado em critérios objetivos, para o redimensionamento da força de trabalho nos cartórios eleitorais após o rezoneamento, que, entre outros, tem por objetivo minimizar os claros de lotação existentes, que independem do interesse da Administração por serem baseados em critérios legais.

Tal estudo ficou a cargo da comissão instituída pela Portaria n.º 206/2018, com prazo para elaboração da proposta até 19/12/2018.”

Conclusão da Equipe de Auditoria:

A manifestação da unidade auditada, tanto em relação à situação da Secretaria do Tribunal, como em relação às unidades cartorárias ratifica as situações encontradas pela equipe de auditoria, nesse sentido, estão alinhadas às recomendações aqui propostas. Contudo, a SGP destaca a importância da contratação de uma empresa de consultoria especializada para apoiar o planejamento e dimensionamento da força de trabalho, dada a complexidade do tema e tentativas anteriores sem sucesso, conforme trecho: *A sugestão de contratação de consultoria especializada se justifica nas inúmeras tentativas infrutíferas de reestruturação por parte deste órgão, que acabaram por esbarrar na falta de critérios objetivos para tal intento.*

Proposta de encaminhamento:

Apresentação de plano de ação pela Secretaria de Gestão de Pessoas, que contemple iniciativas com vistas a avaliar as recomendações já registradas quanto ao presente achado, no sentido de:

- 1) Estabelecer processo de trabalho referente ao planejamento da força de trabalho, que deverá abranger: a definição e a atualização, com base em critérios técnicos (p. ex., mapeamento de processos), de tabelas de lotação necessária por unidade organizacional, entre outras ações de gerenciamento dessas tabelas; a análise e o monitoramento de informações sobre a força de trabalho (p. ex., comparação entre o quantitativo necessário e o real, projeções de necessidades futuras); e a definição de estratégias de gestão de pessoas (p. ex., realocação de pessoal) com base nas análises realizadas, avaliando, inclusive a possibilidade de apoio em consultoria externa;
- 2) Retomar as tratativas no intuito de suprir a ausência de servidor com a habilitação necessária para ocupar o cargo de Chefe da Seção de Biblioteca e Editoração, função comissionada privativa de bibliotecário, cargo vago neste Tribunal, verificando, inclusive a possibilidade de requisição;
- 3) Promover estudos e avaliar a possibilidade de elaboração de normativo dispendo sobre a distribuição de cargos vagos, sobretudo, os claros de lotação decorrentes de remoções por motivo de saúde ou para acompanhar cônjuge, que ocorrem independentemente do interesse da Administração, a exemplo de outros Regionais;
- 4) Promover estudos e verificar a possibilidade de estabelecer incentivos (financeiros ou não financeiros) para manutenção de servidores nas zonas eleitorais preteridas nos concursos de remoção e/ou de difícil provimento, tais como, função comissionada, preferência em concurso de remoção, auxílio-transporte diferenciado proporcional às distâncias da capital, bolsa capacitação, entre outros;
- 5) Avaliar o estabelecimento de critérios de remoção de servidores nos editais, em razão da ausência de pessoal ou alta rotatividade em determinadas zonas eleitorais, a exemplo da delimitação de tempo de permanência na zona eleitoral, a necessidade de acompanhamento do cônjuge, etc;
- 6) Levantar a real necessidade de novas requisições por Cartório Eleitoral, de acordo com seus processos de trabalho (n.º de municípios abrangidos e eleitorado) e, se for o caso, buscar mecanismos para cooperação com demais entes públicos.

A2 - Realização de excedente de jornada pelos servidores

RISCO 1 - TESTE 2 - Existência de formação de banco de horas frequente e avaliação da adequação do número de servidores da Unidade às atividades:

O objetivo do presente teste é descobrir se o déficit da força de trabalho vem ocasionando frequente formação de banco de horas decorrente do excesso de jornada por parte dos servidores, para atendimento da demanda, avaliando se a unidade teria servidores em quantitativo adequado às atividades, durante o exercício de 2017.

A metodologia definida pela Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria (CCIA) do TRE-AL para filtrar as ocorrências, a partir da verificação inicial do relatório de jornada excedente, extraído pela Secretaria de Tecnologia da Informação deste TRE, com base nos parâmetros informados pelo TSE, foi buscar os servidores lotados nos Cartórios Eleitorais e na Sede que excederam a jornada normal em 7 horas/mês, por um período superior a 06 (seis) meses, inclusive. Assim, foram consideradas todas as horas laboradas, dentro desse critério, mesmo aquelas descartadas ao final do mês que não constituíram banco de horas.

Situação encontrada:

Com base no relatório extraído, preliminarmente, classificamos por ano, por zona eleitoral/setor/coordenadoria, na sequência, chegamos aos totais das unidades, e por fim, agrupamos quais servidores cumpriram jornada superior a 7 horas por mês por 6 (seis) meses ou mais durante o ano de 2017, no intuito de identificar os casos mais recorrentes e afastar situações que fossem decorrentes de demandas pontuais.

Assim, selecionamos aqueles que tiveram o maior número de horas extras das Zonas Eleitorais e das Unidades da Sede, que serão apresentados a seguir.

TABELA 02 – HORAS EXCEDENTES POR UNIDADES – SEDE - 2017

UNIDADES SEDE TRE/AL	HORAS EXCEDENTES A 7h POR 6 MESES OU MAIS EM 2017
SECRETARIA DE ADMINSTRAÇÃO	1304 h
SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS	541 h 51 min
DIRETORIA GERAL	320 h 39 min
PRESIDÊNCIA	307 h 4 min
SECRETARIA JUDICIÁRIA	195 h 1 min
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	110 h 10 min
CORREGEDORIA	110 h 7 min
COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO	95 h 3 min
TOTAL	2.983 h 55 min

Na Secretaria do Tribunal, observamos que a Secretaria de Administração (SAD)

fez o maior número de horas excedentes, acima de 7h/mês durante a maioria dos meses de 2017. É fato que a SAD dispõe do maior número de servidores deste Tribunal, com 3 Coordenadorias (que totalizam 48 servidores), 1 Assessoria, além do Gabinete.

Apesar da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) ter feito a segunda maior jornada de trabalho extraordinária em 2017 (perto de 542h), a Diretoria Geral ultrapassou a SGP no número de servidores com horas extras acima de 7h/mês por mais de 6 meses.

Os gráficos que ilustram as situações de excedentes encontradas (sede e cartórios) em 2017 encontram-se no **Anexo VIII** deste relatório.

Contudo, chama a atenção a quantidade de horas extras superiores a 7h/mês totalizadas na SAD, o titular da Secretaria de Administração, que cumpriu um total aproximado de 224 horas a mais que a jornada de trabalho normal, durante 6 (seis) meses no ano de 2017 e o servidor responsável pelo Arquivo Central, lotado na Seção de Protocolo, Arquivo e Distribuição de Documentos, que atua sozinho na área do Arquivo, teve sua jornada ultrapassada durante 8 (oito) meses do ano, em mais de 7h por mês.

Essas situações merecem uma análise mais aprofundada, por unidade, levantando-se todas as causas dos excedentes, se apenas envolvem o déficit da força de trabalho e/ou a carência de capacitação, o volume de trabalho, a falta de método de trabalho ou outras particularidades.

Levantando o total de excedentes, dos servidores que atuam na Sede, durante 2017, independente de recorrência mensal ou não, observamos que se destacaram:

TABELA 03 – HORAS EXCEDENTES POR SERVIDORES – SEDE - 2017

SERVIDOR	LOTAÇÃO	HORAS EXCEDENTES EM 2017
JOSÉ RICARDO ARAÚJO E SILVA	SAD	224:27
HEIDER LISBOA DE SÁ JÚNIOR	SPAD	105:15
EDNEY DOS ANJOS	AJ-PRES	102:08
FERNANDO ANTÔNIO PIMENTEL DE BARROS	SAPEV	101:55
MAURÍCIO DE OMENA SOUZA	DG	100:23
MARIA VIVIANE DA SILVA OLIVEIRA	OUVIDORIA	100:02
MARIA RITA CORREIA LAURINDO DE MACÊDO SOUTO	GABDG	91:21
ANTENOR JOSÉ NUNES NETO	SRPACP	90:47
DANIELA FONSECA DE MELO BRITTO	GABSGP	81:30
MARCEL GAMELEIRA DE ALBUQUERQUE	AJ-DG	78:00
ALEXANDRE JOSÉ DE OLIVEIRA E MENDES	AAMO	70:20
DANIEL MACÊDO DE CARVALHO SOUTO	CIE	70:17
LUIZ HENRIQUE DE LIMA CASTRO	SAMU	70:17
KLEZIANE DUARTE SOARES DIAS	GABPRE	68:10
ANDRÉ LUÍS BRANDÃO FERREIRA	SFP	63:57
LENILDA DA PAZ BARROS	SPAD	60:23
LUCIANA WANDERLEY CAVALCANTE BRÊDA	SMR	59:22

NEILTON SOUZA SILVA JÚNIOR	SEALMOX	58:36
ROOSEVELT GOMES QUINTINO DE HOLANDA CAVALCANTE	GABCRE	56:55
GIANE DUARTE COÊLHO MOURA	COCIN	56:53

O teste de auditoria, em relação às Zonas Eleitorais, buscou identificar se o excedente de jornada estaria necessariamente relacionado à existência de claros de lotação.

No caso das Zonas Eleitorais, após a mencionada seleção, verificamos que dentre as 55 (cinquenta e cinco) Zonas Eleitorais existentes no TRE/AL, as 03 (três) ZE's que realizaram em 2017 o maior excedente de jornada foram: 37^a (Porto Real do Colégio), 51^a (São José da Tapera) e 11^a (Pão de Açúcar):

TABELA 04 – HORAS EXCEDENTES POR CARTÓRIOS ELEITORAIS - 2017

CARTÓRIOS ELEITORAIS	HORAS EXCEDENTES A 7h/MÊS POR 6 MESES OU MAIS EM 2017
37 ^a	567 h 46 min
51^a	311 h 39 min
11^a	295 h 59 min
10 ^a	279 h 11 min
21 ^a	213 h 40 min
54 ^a	211 h 48 min
13^a	211 h 24 min
16^a	182 h 33 min
3 ^a	177 h 27 min
47 ^a	162 h 38 min
44 ^a	149 h 48 min
20 ^a	134 h 10 min
1 ^a	115 h 47 min
55 ^a	111 h 51 min
38 ^a	111 h 15 min
27^a	102 h 59 min
25 ^a	95 h 9 min
33 ^a	95 h
2 ^a	88 h 35 min
24 ^a	80 h 29 min
49 ^a	66 h 42 min
39^a	61 h 29 min
14 ^a	58 h 35 min
46 ^a	56 h 30 min
5 ^a	56 h 14 min

50 ^a	49 h 29 min
30 ^a	46 h 52 min
53^a	46 h
19 ^a	44 h 3 min
23 ^a	37 h 9 min
35 ^a	30 h 9 min
34 ^a	30 h 8 min
9 ^a	29 h 53 min
42 ^a	27 h 46 min
15^a	23 h 30 min
28 ^a	20 h 22 min
17 ^a	18 h 31 min
43 ^a	17 h 14 min
40^a	16 h 29 min
32 ^a	12 h 49 min
36 ^a	12 h 43 min
4 ^a	11 h 39 min
41 ^a	10 h 22 min
26 ^a	9 h 49 min
29 ^a	9 h 4 min
45 ^a	8 h 3 min
8 ^a	7 h 23 min
22 ^a	7 h 22 min
TOTAL	4.525 h 27 min

Em relação aos claros de lotação, conforme definição da SCI/TSE, a ser aplicada ao presente teste, seria “a vaga da lotação/posto não preenchida existente nos cartórios ou nas unidades administrativas, independentemente do motivo. Representa um déficit de servidores nas unidades”. Foram constatados, em 2017, os seguintes claros nas zonas eleitorais:

TABELA 05 – CLAROS DE LOTAÇÃO – ZONAS ELEITORAIS - 2017

ZONA ELEITORAL	CLAROS DE LOTAÇÃO
11 ^a	02 (sendo 01 do posto da antiga 42 ^a ZE)
13 ^a	01 (do posto da antiga 38 ^a ZE)
15 ^a	01
16 ^a	01 (do posto da antiga 24 ^a ZE)
27 ^a	01
39 ^a	01
40 ^a	01
48 ^a	02 (do posto da antiga 4 ^a ZE)

51ª	01
53ª	01
TOTAL	12

Dentre as Zonas Eleitorais, chama a atenção em 2017 a situação da 37ª ZE, responsável por 4 municípios da região de Alagoas, que realizou um total de 567 h e 46 min de horas excedentes a 7 horas por um período superior a 6 meses no ano de 2017. Dentre esses, 2 servidores efetivos e 2 requisitados ultrapassaram a quantidade de da 51ª ZE em mais de 50%, fato que merece questionamento, para averiguar as causas dessas ocorrências, já que destoa bastante das demais unidades cartorárias. A 37ª ZE é hoje composta por 7 servidores, sendo 4 efetivos e 3 requisitados e não possui claros de locação, o que nos parece um quantitativo razoável, em relação às demais.

Analizamos que a 51ª ZE, responsável por 2 municípios de Alagoas é composta por 2 servidores, sendo 1 efetivo e 1 requisitado e ainda está com 1 claro de locação. A 51ª ZE realizou 311 h e 39 min de horas extras excedentes a 7 horas, por um período superior a 6 meses no ano de 2017.

Foi avaliado também que a 37ª ZE fez mais HE que a 11ª ZE, que fez aproximadamente 296 horas extraordinárias durante mais de 6 meses em 2017. A 11ª ZE, responsável por 3 municípios possui 4 servidores, sendo que 2 fizeram as HE a mais que 7 h por mais de 6 meses, sendo 1 efetivo e 1 requisitado, tendo ainda 2 claros de locação.

TABELA 06 - ZONAS ELEITORAIS COM MAIORES EXCEDENTES DE HORAS X ELEITORADO X CLAROS DE LOTAÇÃO - 2017

ZE	MUNICÍPIOS	SERVIDORES	SEÇÕES	ELEITORADO/%	CLAROS	HE
37ª	4	7	127	40.956 / 1,922%	0	567 h 46 min
51ª	2	2	85	28.496 / 1,337%	1	311 h 39 min
11ª	3	4	121	36.241 / 1,701%	2	295 h 59 min
TOTAIS	9	13	----	-----	3	1.178h27min

Fonte do eleitorado: <http://www.tse.jus.br/eleitor/estatisticas-de-eleitorado/consulta-por-zona> Consulta em: 11/07/2018.

Desta feita, em relação ao teste 2 do risco 1, proposta pela SCI/TSE, não é possível constatar efetivamente que o excedente de jornada, com registro ou não em banco de horas, esteja diretamente relacionado a existência de claro de locação na Unidade. Observa-se que a 37ª ZE, por exemplo, que teve maior número de excedente, não possui claro de locação. Também afasta essa tese, o fato da 48ª ZE possuir claro de locação e não constar da tabela que relaciona jornada excedente, na forma aqui considerada.

Acerca do eleitorado dos Cartórios elencados acima, verificamos que a 37ª Zona, com 40.956 eleitores realizou o maior número de horas excedentes, sem claro de lotação. Enquanto isso, a 11ª ZE tem quase o mesmo número de eleitores (36.241), com um quadro de 4 servidores e realizou quase a metade de horas extras.

Assim, o fato da Zona Eleitoral que está sem claro de lotação, ter apresentado mais servidores fazendo horas extras, de modo recorrente, do que as demais unidades cartorárias que possuem inclusive, claros de lotação e contam com eleitorado equivalente, em ano não eleitoral, a nosso ver, merece que sejam pesquisados/aprofundados os motivos que estão gerando esse excedente, para adoção de possíveis medidas, se for o caso.

Por meio do teste realizado, observamos também que, mesmo não fazendo parte dos maiores números de horas extras superiores a 7h/mês nos Cartórios Eleitorais, critério utilizado para filtrar as ocorrências mais significativas, algumas Zonas Eleitorais tiveram servidores que ultrapassaram em mais de 8 (oito) meses a sua jornada de trabalho mensal, a saber:

**TABELA 07 – HORAS EXCEDENTES – OUTROS SERVIDORES –
CARTÓRIOS ELEITORAIS - 2017**

ZONA ELEITORAL	SERVIDOR	HORAS SUPLEMENTARES
13ª	ARISTON ALENCAR DOS SANTOS	182 h 49 min
16ª	LUCIANA DE BRITO	174 h 13 min
47ª	MARIA DAYSE ÁVILA DA SILVA	155 h 18 min
51ª	JOSÉ AILTON MARQUES DE FARIAS	150 h 29 min
21ª	JOSÉ CARLOS ROCHA RAMALHO DE AZEVEDO	149 h 47 min
11ª	EMANUEL DOS SANTOS MARTINS	138 h 16 min
10ª	CARLOS HENRIQUE COSTA DE FRANÇA	95 h 15 min

Dentre os servidores listados na Tabela 07, foram constatados claros de lotação na 11ª, 13ª, 16ª e 51ª Zonas Eleitorais.

Concluído o teste, no âmbito dos Cartórios Eleitorais, há que se verificar que a situação merece uma pesquisa mais aprofundada sobre o tema, levantando-se todas as causas dos excedentes, se apenas envolvem o déficit da força de trabalho, a carência de capacitação, o acúmulo de processos, além de outras particularidades, verificando, na sequência, as oportunidades de melhoria dos processos de trabalho.

Lembramos que o sistema de ponto eletrônico consiste em um instrumento de controle interno com a finalidade de garantir legitimação e segurança às horas efetivamente trabalhadas, assim, merece muita atenção o fato de que o acúmulo de horas extraordinárias pode futuramente ser questionável judicialmente, trazendo ônus para a União, portanto, devem ser objeto de contínuo acompanhamento e controle pela Administração.

Quanto à avaliação dos quantitativos de servidores por unidade, se estariam ou não

adequados às respectivas atividades, a nosso ver, depende de levantamento e estudo bem mais aprofundado, não sendo possível realizá-lo no espaço de tempo definido para a presente auditoria.

Critério:

- Resolução TRE/AL nº 15.557/2014, que dispõe sobre o horário de funcionamento da Justiça Eleitoral de Alagoas, a jornada de trabalho, a prestação de serviço extraordinário e o controle eletrônico de frequência dos servidores;
- Decisão (de 22/03/2018) do Desembargador-Presidente, evento 0357125 no SEI nº 0000229-60.2017.6.02.8000, que altera o art. 14 da Resolução citada, limitando em 02 (duas) horas a quantidade de horas a serem compensadas:

(...)

Isto posto, delimito em 02 (duas) horas a quantidade de horas a serem compensadas em um único dia por servidor e compreendida entre às 6 (seis) horas e 30 (trinta) minutos e às 22 (vinte e duas) horas, nos termos do parágrafo único do art. 14 da Resolução TRE/AL nº 15.557/2014.

(...)

- Decisões do TCU, a exemplo:

Acórdão TCU nº 1233/2017 – Plenário

III.2. Oportunidades de melhoria dos processos de trabalho que impactam o dimensionamento da força de trabalho

157. Além da situação descrita na seção anterior, foram observados seis aspectos principais nos processos auditados que também impactam negativamente o dimensionamento da força de trabalho: entraves para a capacitação de servidores, inexistência ou deficiência dos indicadores de avaliação dos processos de trabalho, falta de estabelecimento de métodos de trabalho, dificuldade para disponibilizar sistemas adequados ao processamento das informações, demandas de órgãos externos e complexidade da legislação.

Evidências:

Relatório extraído pela STI/TRE-AL conforme *script* encaminhado pela TI do TSE, com o excedente de horas realizado pelos servidores (sede e cartórios), em 2017; informações constantes no SEI nº 0002370-18.2018.6.02.8000 (evento 0398008); consultas a espelhos de pontos no módulo frequência nacional; Decisão evento 0357125 do SEI nº 0000229-60.2017.6.02.8000.

Causas:

1) Possível excesso de volume de trabalho em relação ao número de servidores lotados nos Cartórios e nas unidades da Sede;

- 2) Falta de conhecimento e habilidade para desenvolver as atividades e análises de processos dentro do período da jornada normal de trabalho;
- 3) Claros de lotação, embora não tenha sido verificada relação direta em todas as zonas eleitorais que apresentavam essa situação;
- 4) Durante o ano de 2017 existia a possibilidade de realização de banco de horas, ou seja, aceitação do ponto eletrônico de horas excedentes superiores a 2 horas diárias (situação modificada em 22/03/2018, através da Decisão do Presidente como já mencionada);
- 5) Falta de comprometimento e de iniciativa por parte de alguns servidores, o que sobrecarrega outros;
- 6) Acúmulo de processos e comprometimento do alcance das metas pelos Cartórios Eleitorais e pelas Unidades;
- 7) Deficiência na distribuição das competências entre os servidores;
- 8) Possível liderança despreparada para orientar a respectiva equipe;

Consequência:

- 1) Ao cumprir jornada superior a normal por um período longo, frequente e sem homologação, o servidor pode se sentir injustiçado, desmotivado e, possivelmente, apresentar um produto de menor qualidade;
- 2) No momento em que ocorre o cumprimento de jornada de trabalho superior à devida, pode-se entender que o Órgão esteja acatando as horas trabalhadas, mesmo em desconformidade com os atos normativos, podendo dar margem a futuras questões judiciais para a União, no momento em que os servidores queiram pleitear pelo recebimento desse “banco de horas descartado”.

Recomendações:

As horas extras foram registradas via sistema de ponto eletrônico, que consiste em mais um instrumento de controle com a finalidade de garantir maior legitimação e segurança às horas efetivamente trabalhadas.

Na tentativa de evitarmos que haja o cumprimento de jornada de trabalho superior ao previsto, sugerimos:

1. Possibilidade de preenchimento dos claros de lotação, conforme já tratado no teste 1 do risco 1;
2. Consultar a 37ª Zona Eleitoral acerca dos motivos que levaram aos excedentes de jornada, durante 2017, observando se a situação persiste, no intuito de serem adotadas eventuais medidas pelo TRE;
3. Identificar os principais pontos que impactam a eficiência dos processos de trabalho, procurando otimizá-los, com a eliminação de etapas desnecessárias e sobreposições, já que podem produzir uma falsa impressão do real quantitativo necessário de

servidores, caso não se faça a revisão prévia dos processos; nesse aspecto, cabe destacar que métodos e sistemas devem ser aperfeiçoados, para otimizar resultados, diante da carência de pessoal;

4. Maior controle da jornada de trabalho por parte da chefia dos servidores a quem foram delegadas tais responsabilidades, com o intuito de que os excedentes somente ocorram quando efetivamente necessário, a fim de evitar que sejam “fabricadas” horas extras sem a real justificativa/necessidade, evitando assim possíveis questionamentos judiciais no futuro;
5. Implantação da gestão por competências, considerando todo o investimento já realizado pelo TRE/AL, como maneira de identificar competências críticas existentes no Tribunal, uma vez que suprirá os GAPs ou lacunas de competência, justamente o que os servidores são capazes de fazer e o esperado;
6. Curso de ambientação dos servidores que ingressam na Justiça Eleitoral de Alagoas;
7. Capacitação de servidores das Zonas Eleitorais para que seja constante a oferta de aperfeiçoamento em práticas cartorárias;
8. Maior integração e comprometimento dos servidores em habitualmente se qualificar e cumprir suas responsabilidades.

Manifestação do auditado:

“Deve ser realizado um maior controle por partes dos chefes, coordenadores e secretários para identificação das causas e promoção de ações, no âmbito das respectivas unidades, de forma a minimizar as ocorrências, evitando-se que se tornem rotineiras.”

Conclusão da Equipe de Auditoria:

Foi constatada a realização de excedentes, porém, nem sempre relacionados à existência de claros de lotação, contudo, as situações devem ser melhor acompanhadas e investigadas, a fim de orientar as medidas adequadas a serem adotadas.

Quanto à avaliação dos quantitativos de servidores por unidade, se estariam ou não adequados às respectivas atividades, a nosso ver, depende de levantamentos e de um estudo bem mais aprofundado, não sendo possível realizá-lo no espaço de tempo definido para a presente auditoria.

A manifestação da unidade auditada está alinhada à situação encontrada pela equipe de auditoria e ratifica uma das recomendações aqui propostas.

Proposta de encaminhamento:

À consideração da Diretoria Geral para:

Determinar o mapeamento de processos pelas Unidades, de modo a identificar os principais pontos que impactam a eficiência dos processos de trabalho, procurando otimizá-los, com a eliminação de etapas desnecessárias e sobreposições, já que podem produzir uma falsa impressão do real quantitativo necessário de servidores, caso não se faça a revisão prévia dos processos; nesse aspecto, cabe destacar que métodos e sistemas devem ser aperfeiçoados, para otimizar resultados, diante da carência de pessoal;

Consultar a 37ª Zona Eleitoral acerca dos motivos que levaram aos excedentes de jornada, durante 2017, observando se a situação persiste, no intuito de sanar eventuais deficiências e/ou serem adotadas eventuais medidas pelo TRE;

Apoiar e impulsionar a implantação da gestão por competências, considerando todo o investimento já realizado pelo TRE/AL, como maneira de identificar competências críticas existentes no Tribunal, uma vez que suprirá os GAPs ou lacunas de competência, justamente o que os servidores são capazes de fazer e o esperado;

Determinar o maior acompanhamento e controle da jornada de trabalho por parte da chefia dos servidores a quem foram delegadas tais responsabilidades, com o intuito de que os excedentes somente ocorram quando efetivamente necessário, a fim de evitar que sejam “fabricadas” horas extras sem a real justificativa/necessidade, e evitando possíveis questionamentos judiciais no futuro;

Instituir plano de capacitação para os servidores das Zonas Eleitorais, que contemple: cursos de ambientação para aqueles que estão ingressando na Justiça Eleitoral de Alagoas e aperfeiçoamento contínuo em práticas cartorárias, estimulando o compartilhamento de conhecimentos, mediante a utilização da instrutoria interna, preferencialmente.

A3 - Ausência de registros de estudos técnicos relacionados à força de trabalho para subsidiar alterações organizacionais

RISCO 2 – TESTE 1: Avaliar o impacto da distribuição da força de trabalho, após alterações na estrutura organizacional:

Situação encontrada:

O objetivo do teste seria avaliar os reflexos das alterações na estrutura organizacional na distribuição da força de trabalho. Mediante SEI nº 0005102-

69.2018.6.02.8000 solicitamos, inicialmente, a manifestação das unidades quanto ao período 2015 a 2017, e posteriormente, informamos que levaríamos em conta inclusive as alterações ocorridas até 2018, na tentativa de promover uma verificação mais próxima da realidade atual, de forma a não avaliar um cenário eventualmente modificado.

Observa-se, em geral, que as alterações na estrutura organizacional não foram precedidas de estudos, sendo realizadas por deliberação da Presidência do Tribunal e aprovadas por meio de Resoluções do Tribunal Pleno.

Do mesmo modo, em geral, as alterações não promoveram deslocamentos da força de trabalho, sendo os servidores mantidos na mesma Unidade, com algumas exceções, a exemplo de estruturas recentemente alteradas como a Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria e a Assessoria de Contas e Apoio à Gestão, mediante a Resolução TRE/AL nº 15.868/2017, nas quais foram lotados servidores oriundos de outras Unidades da Sede e dos Cartórios.

Quanto às Unidades que se manifestaram, relataram/demonstraram existência de procedimentos discutindo necessidade de redimensionamento a Escola Judiciária Eleitoral, a Assessoria de Contas e Apoio à Gestão e a Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria. A Assessoria de Comunicação relata haver uma única servidora lotada e a Coordenadoria de Acompanhamento e Registros Plenários alega carência de servidores. A Secretaria de Gestão de Pessoas também relata reflexo negativo no âmbito de suas Unidades, causado pelas alterações promovidas. Segue quadro com resumo das manifestações constantes no SEI nº 0005102-69.2018.6.02.8000, no **Anexo IV** - Modificações de estrutura das Unidades – 2015/2018.

Portanto, a nosso ver, o tema carece de aprofundamento de estudo, utilizando critérios técnicos, associados à implementação do projeto gestão por competência, especialmente no sentido de identificar unidades que sofrem impacto negativo nas suas atividades, causando o comprometimento e descontinuidade das prioridades da Administração.

Critério:

Gestão por competência; Gestão por competências no Judiciário – Compartilhando experiências – CNJ (Brasília/2017); Resolução CNJ nº 240/2016 e decisões do TCU, a exemplo:

Resolução CNJ nº 240/2016

Art. 15. Os Tribunais devem, observadas as particularidades locais, fomentar a participação das unidades de gestão de pessoas nos processos de mudança organizacional relacionados a processos de trabalho, força de trabalho, estrutura organizacional e outros que impactem as condições laborais.

Art. 16. As unidades de gestão de pessoas devem atuar como consultores internos em assuntos afetos à área, fornecendo orientação e suporte aos gestores e servidores.

Acórdão 358/2017 – TCU – Plenário:

100. Outro risco relevante e imediato, decorrente da situação encontrada, é a tomada de decisões inadequadas por parte da alta administração, tanto em relação à contratação de novos colaboradores, como à alocação dos já existentes, devido à falta de dados objetivos sobre a real situação da força de trabalho organizacional. Os dados apontam elevada probabilidade de haver decisões subjetivas e por vezes contrária ao interesse público, gerando, por exemplo, desperdício de recursos com a contratação de pessoal sem a real necessidade.

101. Ademais, sem o devido planejamento, há o risco de entregas inadequadas por parte das unidades organizacionais devido à falta de pessoal ou à falta da qualificação necessária para o bom desempenho das suas atribuições.

102. O planejamento da força de trabalho é um processo que deve ser realizado de forma contínua pela organização, abrangendo: a definição e a atualização, com base em critérios técnicos, de tabelas de lotação necessária por unidade organizacional, entre outras ações de gerenciamento dessas tabelas; a análise e o monitoramento de informações sobre a força de trabalho; e a definição de estratégias de gestão de pessoas com base nas análises realizadas (Acórdãos 2.212/2015, 99/2015, 1.883/2015, 1.564/2015, 1.234/2015, todos do Plenário do TCU, entre outros).

(...)

Evidências:

Da análise das últimas alterações promovidas na estrutura do Tribunal, conforme Resoluções informadas pela Secretaria de Gestão de Pessoas, transcrevemos as motivações das alterações constantes nos respectivos “Considerandos”. Cumpre destacar a ausência da adoção de critérios técnicos (mapeamento de processos, levantamento de produtividade, dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho etc), nos procedimentos formalizados (quando existentes) que deram origem às adequações:

Resolução TRE/AL nº 15.745/2016: CONSIDERANDO que, nos termos do art. 30, inciso II, do Código Eleitoral (Lei nº 4.737, de 15/07/1965), compete aos Tribunais Regionais organizar a sua Secretaria e a Corregedoria Regional; CONSIDERANDO o disposto no art. 9º da Resolução TSE nº 22.135, de 19 dezembro de 2005,

Resolução TRE/AL nº 15.779/2017: CONSIDERANDO a necessidade de se proporcionar um apoio técnico-jurídico mais efetivo e direto aos membros da Corte; e CONSIDERANDO que a presente reestruturação, mesmo promovendo transformações e remanejamentos em algumas funções comissionadas existentes na Secretaria, não acarretará aumento de despesas do Órgão, uma vez que se observou a prescrição estabelecida no art. 10 da Resolução TSE nº 22.138/2005;

Resolução TRE/AL nº 15.795/2017: CONSIDERANDO o disposto no art. 96, inciso I, alínea b, da Constituição Federal da República; CONSIDERANDO o disposto no art. 30, inciso II, do Código Eleitoral; CONSIDERANDO o disposto no art. 24, parágrafo único, da Lei nº 11.416/2006; CONSIDERANDO a necessidade de reestruturar unidades administrativas de sua Secretaria, com vistas a promover maior adequação e eficiência na prestação dos serviços; e CONSIDERANDO, enfim, que, no termos do art. 10 da Resolução TSE nº 22.138/2005, a presente reestruturação não implicará aumento de despesa,

Resolução TRE/AL nº 15.868/2017: CONSIDERANDO as recomendações do c. Tribunal de Contas da União, nos termos do Acórdão nº 6844/2017 (2ª Câmara), e as diretrizes fixadas pelo c. Conselho Nacional de Justiça, consoante o disposto na Resolução CNJ nº 86/2009; CONSIDERANDO a necessidade de reestruturação das unidades administrativas de sua Secretaria, com vistas a promover maior adequação e eficiência na prestação dos serviços; CONSIDERANDO o disposto no art. 24, parágrafo único, da Lei nº 11.416/2006; CONSIDERANDO que, em atenção à exigência prevista no art. 10 da Resolução TSE nº 22.138/2005, as alterações de que trata esta Resolução, em consonância com o seu Anexo I, não implicarão aumento de despesa; e CONSIDERANDO, enfim, o permissivo insito no § 1º do art. 9º da Res.-TSE nº 23.539, de 07/12/2017,

Resolução TRE/AL nº 15.882/2018: CONSIDERANDO a necessidade de reestruturação das unidades administrativas de sua Secretaria, com vistas a promover maior adequação e eficiência na prestação dos serviços; CONSIDERANDO o disposto no art. 24, parágrafo único, da Lei nº 11.416/2006; CONSIDERANDO que, em atenção à exigência prevista no art. 10 da Resolução TSE nº 22.138/2005, as alterações de que trata esta Resolução não implicarão aumento de despesa; e CONSIDERANDO, enfim, a faculdade conferida pelo § 1º do art. 9º da Res. TSE nº 23.539, de 07/12/2017;

Resolução TRE/AL nº 15.892/2018: CONSIDERANDO o disposto no art. 24, parágrafo único, da Lei nº 11.416/2006; CONSIDERANDO que, em atenção à exigência prevista no art. 10 da Resolução TSE nº 22.138/2005, e observado o saldo remanescente de alterações anteriores, as transformações promovidas por esta Resolução não implicarão aumento de despesa.

Causas:

- 1) Ausência de estudos técnicos para promoção das alterações de estrutura, precedidas, por exemplo, de mapeamento de processos, levantamento de produtividade, gestão por competência ou dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho, necessários ao cumprimento da estratégia organizacional;
- 2) Decisões centralizadas em relação à política de Gestão de Pessoas sem a participação da Secretaria de Gestão de Pessoas;
- 3) Ausência da implementação da gestão por competências.

Consequência:

Devido à ausência de levantamentos e estudos técnicos, poderá ocorrer:

- 1) criação ou a alteração de estrutura organizacional sem a comprovada necessidade e/ou sem a distribuição adequada da força de trabalho;
- 2) falta de otimização ou desperdício de recursos, comprometendo a eficiência e a efetividade na prestação de serviços;
- 3) possível impacto negativo nas atividades de unidades que cederam/perderam estrutura e comprometimento do alcance dos objetivos e das prioridades da organização;
- 4) falha no quantitativo de servidores necessário para atendimento das demandas organizacionais, fazendo com que algumas Unidades tenham mais servidores do que o necessário, enquanto outras tenham quantitativo subdimensionado, afetando o alcance dos resultados esperados;

Recomendações:

- 1) implementação da gestão por competência, com a brevidade possível, considerando o investimento já realizado nas etapas finalizadas;
- 2) realizar o planejamento da força de trabalho de forma contínua, abrangendo: a definição e a atualização, com base em critérios técnicos, de tabelas de lotação necessária por unidade organizacional, entre outras ações de gerenciamento dessas tabelas; a análise e o monitoramento de informações sobre a força de trabalho; e a definição de estratégias de gestão de pessoas com base nas análises realizadas (Acórdãos 2.212/2015, 99/2015, 1.883/2015, 1.564/2015, 1.234/2015, todos do Plenário do TCU, entre outros);
- 3) fomentar a participação da Unidade de Gestão de Pessoas nos processos de mudança organizacional relacionados a processos de trabalho, força de trabalho, estrutura organizacional e outros que impactem as condições laborais;
- 4) antes de efetivar os processos de mudança da estrutura organizacional discutir formalmente as alterações e ouvir as unidades envolvidas, para conhecer e avaliar todos os possíveis reflexos.

Manifestação do auditado:

“Concordamos com as recomendações. A implantação da Gestão por Competências está em andamento com sua fase final a ser implementada (ciclo de avaliações).”

Conclusão da Equipe de Auditoria:

Foi constatada a ausência de registros de estudos técnicos relacionados à força de trabalho para subsidiar alterações organizacionais. A manifestação da unidade auditada está alinhada à situação encontrada pela equipe de auditoria e ratifica as recomendações aqui propostas.

Proposta de encaminhamento:

À consideração da Presidência para avaliar:

- 1) a participação ativa da Unidade de Gestão de Pessoas nos processos de mudança organizacional relacionados a processos de trabalho, força de trabalho, estrutura organizacional e outros que impactem as condições laborais;
- 2) promover a participação ativa das unidades envolvidas nos procedimentos que conduzem às modificações da estrutura organizacional, discutindo formalmente as alterações, para conhecer e avaliar todos os possíveis reflexos;
- 3) determinar que os procedimentos de alterações da estrutura organizacional sejam precedidos de estudos, com base em critérios técnicos, fluxograma de atividades, planejamento da força de trabalho, produtividade etc;

A4 - Impacto negativo do rezoneamento para os servidores no âmbito do TRE/AL

RISCO 2 – TESTE 2 (Facultativo) - Avaliar o impacto da distribuição da força de trabalho diante do rezoneamento no âmbito do TRE/AL:

Situação encontrada:

O objetivo do teste seria analisar o impacto da distribuição da força de trabalho, diante do rezoneamento no âmbito do TRE/AL, analisando os resultados e registrando as eventuais fragilidades, assim, não foi avaliado aspecto relativo a possível economia de recursos.

Em 17/10/2017, foram extintas 13 (treze) zonas eleitorais do Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas, conforme tabela abaixo, além de terem sido alteradas a circunscrição de 36 (trinta e seis) municípios, que passaram a integrar outras zonas eleitorais não extintas.

TABELA 08 - REZONEAMENTO – ZONA EXTINTA X ZONA DE DESTINO

ZONA EXTINTA	ZONA DE DESTINO
4ª ZE - ANADIA	48ª ZE - BOCA DA MATA
23ª ZE - CAPELA	6ª ZE - ATALAIA
24ª ZE - COLÔNIA DE LEOPOLDINA	16ª ZE - SÃO JOSÉ DA LAJE
25ª ZE - MARAGOGI	14ª ZE - PORTO CALVO
30ª ZE - IGREJA NOVA	37ª ZE - PORTO REAL DO COLÉGIO
32ª ZE - PIRANHAS	40ª ZE - DELMIRO GOUVEIA
35ª ZE - JUNQUEIRO	34ª ZE - SENADOR TEOTÔNIO VILELA
36ª ZE - LIMOEIRO DE ANADIA	47ª ZE - CAMPO ALEGRE
38ª ZE - PIAÇABUÇU	13ª ZE - PENEDO
41ª ZE - SANTA LUZIA DO NORTE	8ª ZE - PILAR
42ª ZE - OLHO D'ÁGUA DAS FLORES	11ª ZE - PÃO DE AÇÚCAR
43ª ZE - MARIBONDO	48ª ZE - BOCA DA MATA
52ª ZE - MATRIZ DO CAMARAGIBE	12ª ZE - PASSO DE CAMARAGIBE

As zonas eleitorais extintas foram transformadas em postos de atendimento temporário, nos termos do Art. 4º da Resolução TSE n.º 23.539/2017:

Art. 4º As zonas eleitorais extintas poderão ser transformadas em postos de atendimento temporários, vinculados às zonas eleitorais às quais serão integradas, com vigência até 19 de dezembro de 2018, destinados ao atendimento ao eleitor — incluído o recadastramento biométrico — e ao apoio logístico às eleições de 2018.

§ 1º Os postos de atendimento temporários poderão manter o quadro atual de servidores até a data limite prevista no caput deste artigo.

§ 2º Os postos de atendimento temporários decorrentes do disposto nesta resolução poderão, a qualquer tempo antes do término do prazo previsto no caput deste artigo e a critério dos tribunais regionais eleitorais, ser transformados — por meio de ato normativo — em postos de atendimento definitivos.

No Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas, foram mantidos os quadros de servidores das zonas extintas nos postos de atendimento temporário.

Foi designada uma Comissão para estudo e proposição à Presidência do redimensionamento da força de trabalho nos cartórios eleitorais após o rezoneamento, com o prazo até 19/12/2018, com vistas a não interferir no planejamento das Eleições de 2018. Em fase de elaboração, com reuniões mensais para apresentação dos resultados.

Os cartórios eleitorais, nesse intervalo, levantaram a necessidade de definição de encaminhamento dos processos para a sede cartorária e lotação “temporária” de um servidor na sede agregadora. Pleito atendido com a Resolução TRE/AL nº 15.890 de 26/03/2018.

Contudo, somente entre maio/2018 e junho/2018 ocorreram algumas remoções de 01 (um) servidor efetivo para a respectiva zona agregadora, seja técnico ou analista, conforme tabela abaixo:

TABELA 09 – SITUAÇÃO SERVIDORES - POSTO DE ATENDIMENTO E ZONA AGREGADORA

POSTO DE ATENDIMENTO TEMPORÁRIO - PERMANECEU	ZONA ELEITORAL AGREGADORA - RECEBEU
6ª ZONA – ANALISTA - ISADORA SILVA CHAGAS	TÉCNICA – ROBERTA FIQUEIREDO - 10/5/18
8ª ZONA – TÉCNICO - CARLOS EDUARDO MAIA PAIVA DE FREITAS	ANALISTA – JOSÉ MORAES BRANDÃO -1/6/18
11ª ZONA – TÉCNICO – DIOGO MELO NERIS	NÃO RECEBEU SERVIDOR - Servidor FERNANDO JAKSON CAVALCANTE MOURA, removido para a 33ª ZE - Maceió, com fulcro no art. 36, III, "b", da Lei 8.112/90, por motivo de saúde. Portaria TRE/AL 656/16. Data da Remoção 20/06/16.
12ª ZONA – ANALISTA – ROBERTO JACKSON GOMES LEITÃO	TÉCNICA- ALINE MARQUES LUZ DE MELO ROCHA - 10/5/18
13ª ZONA – ANALISTA – FLODUALDO MARQUES DA SILVA	NÃO RECEBEU SERVIDOR - Servidora KAMILA MARIA GOMES DE ALBUQUERQUE removida definitivamente para a Secretaria do Tribunal. SEI 0005476-22.2017.6.02.8000
14ª ZONA – TÉCNICO – ULISSES SOUSA TORRES	ANALISTA – FERNANDA BRITO VIEIRA CALDAS - 10/5/18
16ª ZONA – TÉCNICO – JOSÉ FRANCISCO MARINHO DE BARROS E SOUSA	ANALISTA – RODRIGO COSTA ROMÃO 27/7/18
34ª ZONA – TÉCNICO – DIEGO MEDEIROS DE SOUZA AGUIAR	ANALISTA – ANDERSON ALMEIDA DE LUCENA 10/5/18
37ª ZONA – TÉCNICO – DANIELA SANTOS DE MORAES	ANALISTA – THIAGO CARDOSO TOURINHO - 10/5/18
40ª ZONA – TÉCNICO – ARIANE ARCANJO DE SOUZA	ANALISTA – DIOGO AMAZONAS DE MIRANDA AVELAR - 10/5/18
47ª ZONA – TÉCNICO – NIEDJANE BARBOSA DA SILVA	ANALISTA – LUIZ ANDRÉ DE VASCONCELOS SILVA – 10/5/18
POSTO 1 - 48ª ZONA – ANALISTA – INGMAR CHAGAS FEBRONIO ALVES	NÃO RECEBEU SERVIDOR DO POSTO 1 - Servidora ANA PAULA FRÓES COUTINHO, originariamente da 4ª ZE – Anadia, removida por motivo de saúde para a 33ª ZE - Maceió. SEI 0008352-81.2016.6.02.8000
POSTO 2 - 48ª ZONA – ANALISTA – THAÍSE TENÓRIO MARINHO	TÉCNICA - ERIKA PRISCILLA DA COSTA LIMA- 10/5/18

Nos termos do art. 4º da Resolução TRE/AL n.º 15.853/2017 (28/09/2017), caberá à Secretaria de Gestão de Pessoas, sob a supervisão e coordenação da Direção-Geral apresentar minuta de Resolução para realização do concurso de remoção. Contudo, até o momento, não tivemos conhecimento da referida minuta, o que pode sinalizar que em 20/12/2018 os servidores lotados nos postos de atendimento serão removidos para as zonas agregadoras. Também aguarda-se a definição acerca da manutenção ou não dos postos de atendimento temporário.

Na Tabela 09 acima, verifica-se que apenas a 11ª ZE (Pão de Açúcar), a 13ª ZE (Penedo) e a 48ª ZE (Boca da Mata) não receberam servidor da zona eleitoral extinta, o que pode impactar nas análises de processos advindos de referidas zonas. O não envio de servidores cinge-se aos claros de lotação decorrentes de remoções independentes do interesse da Administração.

Já nos postos de atendimento temporário, não houve necessidade de reposição de força trabalho, já que mantiveram 01 (um) servidor efetivo e os requisitados (Art. 4º, da Resolução TSE n.º 23.539/2017), bem como a concentração das atividades jurisdicionais nas zonas sede/agregadoras (Resolução TRE/AL n.º 15.853/2017).

Assim, a adequação da força de trabalho foi realizada provisoriamente, mas persiste um descontentamento e um grande clamor dos servidores envolvidos no rezoneamento para realização de concurso de remoção interno e readequação da força de trabalho, sobretudo, porque pendente a minuta de Resolução que trataria da realização de concurso de remoção e as incertezas quanto às futuras lotações desses servidores e o impacto em suas vidas. A Secretaria de Gestão de Pessoas, nos autos do Processo SEI n.º 0001452-14.2018.6.02.8000, informou que há um estudo em andamento, levando em consideração a extinção dos postos, mas que um estudo conclusivo depende da definição desse ponto.

Crítérios:

Resolução TSE n.º 23.520/2017 – Estabelece diretrizes para a extinção e o remanejamento de zonas eleitorais do interior dos Estados; Resolução TSE n.º 23.539/2017 – Estrutura e funcionamento do posto de atendimento temporário; Resolução TRE-AL n.º 15.853/2017, de 28/09/2017 - Dispõe sobre a extinção e o remanejamento de zonas eleitorais do interior do Estado de Alagoas, entre outras providências; Portaria Presidência n.º 540, de 17/10/2017 - Designou os servidores para as funções comissionadas FC-01, de Coordenadores de Posto de Atendimento; Portaria n.º 206/2018, de 25/5/18 – Constituiu Comissão para realizar estudos relacionados ao concurso de remoção dos servidores, conforme determinado na Res. TRE/AL n.º 15.853/2017; Resolução TRE-AL n.º 15.890,

de 26/03/2018 - Alterou alguns dispositivos da Resolução TRE-AL n.º 15.853, de 28/09/2017;

Evidências:

Relatórios de lotação extraídos do Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos (SRH); Sei n.º 0001452-14.2018.6.02.8000 (Servidores constituem comissão para tratar junto ao TRE/AL de assuntos relacionados ao rezoneamento e concurso de remoção); SEI n.º 0008933-62.2017.6.02.8000 (SGP solicita apoio à CRE/AL para elaboração de proposta de lotação dos servidores, uma vez que a SOIC – Seção de Orientação, Inspeção e Correições – iniciou estudos); SEI n.º 0001474-58.2018.6.02.8000 (CRE/AL foi suscitada a solucionar aparente conflito de normas, Art. 7º, da Resolução TRE-AL n.º 15.853/2017 x § 2º, do Art. 6º, da Resolução TSE 23.520/2017, que culminou na edição da Resolução TRE/AL n.º 15.890/2018); SEI n.º 0009471-17.2017.6.02.8008 (Estudos e envio de proposta de realocação de cargos das zonas eleitorais extintas pelos servidores envolvidos) e SEI n.º 0009683-64.2017.6.02.8000 (Levantamento da situação dos cartórios após o rezoneamento elaborado pela Secretaria de Gestão de Pessoas).

Causas:

1. Indefinição quanto à manutenção ou não dos postos de atendimento temporário, que possuem prazo de vigência até 19/12/2018;
2. Pendência de elaboração da minuta de Resolução que trata do concurso de remoção;
3. Ausência de tabela de lotação ideal, tabela de lotação autorizada, lotação paradigma ou equivalente;
4. Claros de lotação.

Consequências:

1. Inexecução de determinadas atividades por insuficiência de força de trabalho ou execução de atividade com qualidade inferior e/ou de forma intempestiva;
2. Necessidade de adequação da força de trabalho nas zonas agregadoras que receberam processos sem a devida complementação da força de trabalho;
3. Existência de 03 (três) zonas eleitorais agregadoras sem a devida complementação da força de trabalho em contrapartida ao aumento de atividade jurisdicional decorrente da recepção dos processos das zonas extintas;
4. Situação da 11ª ZE de Pão de Açúcar, que está apenas com 1 servidor Analista Judiciário, sem Técnico Judiciário desde 24/04/17 e com o rezoneamento possui 1

posto de atendimento com 1 técnico; no último concurso de remoção, a servidora Maria Daniela Costa Acioli de Oliveira da 27ª ZE (Mata Grande) foi selecionada, mas não pode ser ainda removida em razão de sua ZE não possuir outro servidor do quadro;

5. Situação da 48ª ZE de Boca da Mata, que foi estruturada com 2 postos de atendimento, contudo, permanece carente de Analista Judiciário desde 15/02/2016, quando teve o servidor Marcus André de Vieira Mendes removido para o TRE/SE, com fulcro no art. 36, III, “b”, da Lei n.º 8112/90, por motivo de saúde; os postos de atendimento possuem analistas, porém, o posto 1 possui como único servidor efetivo, o analista, uma vez que a técnica Ana Paula Fróes Coutinho foi removida por motivo de saúde para a 33ª ZE de Maceió; já o posto 2, tinha 1 técnica e 1 analista, mas foi removida a técnica para a zona eleitoral agregadora, de modo que a situação da zona permaneceu sem se enquadrar no critério legal mínimo definido pelo TSE e ainda com a recepção de processos de 02 (duas) zonas eleitorais extintas, o que agrava a situação. A indicação do Juiz Eleitoral da Zona designando a analista como servidora responsável pela coordenação do posto de atendimento pode ser uma possível causa, conforme se depreende do §2º do art. 4 da Resolução TRE/AL n.º 15.853/2017 (28/09/2017);
6. Descontentamento dos servidores envolvidos, tanto efetivos como requisitados, especialmente daqueles que aguardam definição acerca da manutenção ou extinção dos postos de atendimento temporário.

Recomendações:

1. Priorizar a definição da manutenção ou não dos postos de atendimento;
2. Uma vez mantidos ou não os postos de atendimento temporário, verificar a possibilidade de lotar servidores nos postos ou nas zonas agregadoras ou ainda em serventia mais próxima a sua antiga lotação, o que não prejudicaria “*in totum*” a vida dos servidores e atenderia aos anseios verificados no processo SEI n.º 0008010-64.2017.6.02.8023, tendo em vista a proximidade do prazo de extinção dos postos de atendimento temporário, 19/12/2018 e demais peculiaridades referentes a um ano eleitoral;

Manifestação do auditado:

“Foi designada uma Comissão para estudo e proposição à Presidência do redimensionamento da força de trabalho nos cartórios eleitorais após o rezoneamento, com o prazo até 19/12/2018 para não interferir no planejamento das Eleições de 2018. O referido estudo encontra-se em fase de elaboração, com ênfase na definição de manutenção ou não dos postos de atendimento. A comissão reúne-se mensalmente para apresentação de resultados.”

Conclusão da Equipe de Auditoria:

A unidade auditada destaca a existência da Comissão responsável pelo estudo e proposição à Presidência do redimensionamento da força de trabalho nos cartórios eleitorais após o rezoneamento, com o prazo até 19/12/2018, para não interferir no planejamento das Eleições de 2018. Contudo, destacamos a necessidade de definição da situação, com a brevidade possível, considerando a proximidade da data final para possível extinção dos postos temporários e em face do impacto já prejudicial aos servidores envolvidos. Assim, ratificamos as recomendações aqui propostas.

Proposta de encaminhamento:

À consideração da Diretoria Geral para junto a Comissão designada para realizar estudos relacionados ao concurso de remoção dos servidores, conforme determinado na Resolução TRE/AL n.º 15.853/2017:

1. Abreviar a definição da manutenção ou não dos postos de atendimento;
2. Mantidos ou não os postos de atendimento temporário, adotar medidas voltadas a eliminar ou diminuir as situações de claros de lotação e, sendo possível, verificar a possibilidade de lotar servidores nos postos ou nas zonas agregadoras ou ainda em serventia mais próxima a sua antiga lotação, o que não prejudicaria “*in totum*” a vida dos servidores e atenderia aos anseios verificados no processo SEI n.º 0008010-64.2017.6.02.8023 (Servidores de zonas extintas pedem que sejam resguardadas as suas situações, mediante preservação de lotação nas zonas agregadoras), tendo em vista a proximidade do prazo de extinção dos postos de atendimento temporário, 19/12/2018.

A5 - Ausência de planejamento e avaliação do impacto das aposentadorias

RISCO 3 – TESTE: Avaliar a existência de planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria.

Situação encontrada:

O objetivo do teste seria verificar de que forma o órgão se prepara para lidar com as aposentadorias dos servidores.

O estudo deveria levar em conta os servidores que irão preencher os requisitos para a aposentadoria até o final do Planejamento Estratégico Institucional vigente, ou seja, até o ano 2021.

Alguns aspectos do perfil da força de trabalho do TRE/AL encontram-se ilustrados nos gráficos constantes no **Anexo IX** deste relatório.

Conforme levantamentos constante no SEI nº 0005083-63.2018.6.02.8000 e SEI nº 0002370-18.2018.6.02.8000, 14 (catorze) servidores já implementaram as condições para concessão de aposentadoria, continuando em atividade e percebendo o abono de permanência.

Além desses, muito embora tenhamos que destacar a observação lançada pela Unidade de Pessoal (SIPN), ao elaborar o levantamento: *Ressalto que tais informações, obtidas com base nas idades dos servidores e no tempo de contribuição por eles averbado nesta Casa, possuem apenas valor aproximativo, uma vez que a efetiva concessão das aposentadorias depende de fatores não previsíveis antecipadamente*, levando em conta o prazo do nosso Planejamento Estratégico Institucional vigente (2018/2021), considerando os servidores que preencherão os requisitos para aposentadoria compulsória com aqueles que atenderão os requisitos para aposentadoria por tempo de contribuição, totalizando 31 (trinta e um) servidores, existe a possibilidade de alcançarmos cerca de 40 (quarenta) afastamentos, conforme detalhamento em quadro a seguir.

TABELA 10 – SERVIDORES RECEBENDO ABONO DE PERMANÊNCIA

Ano	Servidores que recebem abono de permanência	
2018	09	Técnico Judiciário/Administrativa
	01	Técnico Judiciário/Enfermagem*
	02	Analista Judiciário/Judiciária
	01	Analista Judiciário/Administrativa
	01	Técnico Judiciário/Segurança
TOTAL	14	

* Procedimento de concessão de aposentadoria em andamento

TABELA 11 – EXPECTATIVA DE APOSENTADOS – 2018 / 2021

Ano	Aposentadoria compulsória		Aposentadoria por Tempo de Contribuição	
	01	Analista Judiciário/Judiciária**	01	Analista Judiciário/Judiciária

Ano	Aposentadoria compulsória		Aposentadoria por Tempo de Contribuição		
2018			01	Técnico Judiciário/Administrativa	
TOTAL	01		02		
Ano	Aposentadoria compulsória		Aposentadoria por Tempo de Contribuição		
2019	01	Técnico Judiciário/Administrativa	01	Técnico Judiciário/Segurança	
			06	Técnico Judiciário/Administrativa***	
TOTAL	01		07		
Ano	Aposentadoria compulsória		Aposentadoria por Tempo de Contribuição		
2020	01	Analista Judiciário/Administrativa	02	Analista Judiciário/Administrativa	
	01	Técnico Judiciário/Segurança**	04	Técnico Judiciário/Administrativa***	
TOTAL	02		06		
Ano	Aposentadoria compulsória		Aposentadoria por Tempo de Contribuição		
2021	01	Técnico Judiciário/Administrativa**	01	Analista Judiciário/Taquigrafia	
			01	Analista Judiciário/Análise de Sistemas	
			01	Analista Judiciário/Contabilidade	
			08	Técnico Judiciário/ Administrativa	
TOTAL	01		11		
R E S U M O					
Período 2018/2021	Servidores que hoje recebem abono de permanência		Aposentadoria compulsória no período		Possibilidade de Aposentadoria por Tempo de Contribuição
	14		05		26

** Servidor recebe abono de permanência

*** 1 deles recebe abono de permanência

Analisando esses números é possível verificar que, até 2021, se considerarmos o quadro atual de 244 (duzentos e quarenta e quatro) servidores efetivos, aproximadamente 2% dos servidores hoje ativos estarão afastados em razão da aposentadoria compulsória e 10,65% poderão requerer aposentadoria por tempo de contribuição, sem mencionar os servidores que já se encontram percebendo o abono que correspondem a cerca de 5,7%.

Diante dessas previsões, é possível constatar a probabilidade de elevado déficit da força de trabalho do TRE/AL, relativamente a curto prazo, o que ratifica a necessidade de medidas urgentes para realização de um levantamento e planejamento para o dimensionamento e distribuição do quadro de pessoal deste Regional, visando minimizar os impactos nas unidades que sofrerão com esses afastamentos.

Verificando o modelo em prática no TRE/AL, constatamos:

- 1) Inexistência de planejamento e de ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para garantir o atendimento de necessidades futuras, em decorrência de aposentadoria;
- 2) Ausência de planejamento para fazer frente às lacunas decorrentes das aposentadorias: segundo a SGP, conforme despacho 0395203, SEI nº 0002370-18.2018.6.02.8000: “*Não há planejamento para sucessão de função e atribuições, esta se dá na iminência da lacuna.*”
- 3) Ausência de plano de sucessão, transferência de conhecimentos, estratégias de realocação, capacitação: segundo a SGP, conforme despacho 0395203, SEI nº 0002370-18.2018.6.02.8000: “*Não há, conforme sobredito, um planejamento de sucessão, mas ao inaugurar o procedimento de aposentadoria, o requerente informa à Secretaria de Gestão de Pessoas sobre seu pedido e a necessidade de instrução a quem for lhe suceder, nessa ocasião, inicia-se as tratativas para a sucessão e o treinamento realizado pelo aposentando ao seu sucessor*”;
- 4) Iminência do afastamento em decorrência de aposentadoria, da única servidora que ocupa o cargo de técnico judiciário, especialidade enfermagem, SEI nº 0001643-59.2018.6.02.8000, prejudicando as atividades desenvolvidas pela Assessoria de Assistência Médica e Odontológica.

Critério:

Planejamento da força de trabalho; Gestão por competência; Plano de sucessão, transferência de conhecimentos, estratégias de realocação e capacitação; decisões do TCU, a exemplo:

Acórdão 358/2017 – TCU – Plenário:

97. O processo de planejamento da força de trabalho busca exatamente identificar as lacunas entre as necessidades atuais e futuras da organização e a capacidade existente, tanto em termos quantitativos como qualitativos. Um planejamento adequado da força de trabalho permite à organização o alinhamento entre a força de trabalho e a estratégica organizacional, assim como o desenvolvimento de um quadro sobre as lacunas de competências existentes e as necessidades futuras da organização.

Acórdão 1.031/2014 – TCU – Plenário (TC 015.388/2014-0) – Relatório TRE/AP

61. Ressalte-se que o processo de identificação de lacunas de competência também deve levar em consideração projeções de vacância em virtude de aposentadorias, transferências, remoções ou outros casos que causem aumento da rotatividade dos gestores e demais líderes do Tribunal. Nesse sentido, propõe-se que órgão desenvolva um banco de talentos que facilite a identificação de potenciais sucessores para posições de liderança.

62. O banco de talentos é um sistema que dispõe de dados sobre as pessoas, que vão desde informações cadastrais (nome, endereço, fone, etc.) até informações sobre sua vida

profissional, formação acadêmica, experiência profissional, atividades desenvolvidas e atividades que estão aptos a desenvolver, idiomas de domínio, entre outros. O armazenamento destas informações pode ser utilizado para várias aplicações na organização, desde contratação, promoção até identificação de competências. Essa ferramenta instrumentaliza a organização para identificação, absorção e aproveitamento das potencialidades dos colaboradores.

(...)

129. Assim, propõe-se recomendar ao órgão que realize levantamentos periódicos com vistas ao dimensionamento da força de trabalho necessária ao alcance dos objetivos do órgão, levando em consideração a projeção de necessidades futuras, visto que a definição da quantidade ideal de servidores, atual e futura, é informação de grande relevância para a tomada de decisões.

(...)

Propostas de encaminhamento

130. Recomendar ao TRE/AP que:

a) Adote medidas para assegurar a realização periódica de levantamentos com vistas ao dimensionamento da força de trabalho, levando em consideração a projeção de necessidades futuras do Tribunal;

b) Defina as informações sobre a força de trabalho que devem ser monitoradas espaço à periodicamente, tais como quantitativo real de servidores em relação ao ideal e projeções de vacância, para que sejam utilizadas como insumos para planejamento e tomada de decisão;

Acórdão 1.031/2014 – TCU – Plenário (TC 013.673/2014-9) – Relatório TRE/MT

159.8 realizar periodicamente levantamentos com vistas ao dimensionamento da força de trabalho, levando em consideração a projeção de necessidades futuras do Tribunal (parágrafo 140 “b”);

Evidências:

Informações fornecidas pela CODES e SGP; Levantamento constante no SEI nº 0005083-63.2018.6.02.8000 e nº 0003270-18.2018.6.02.8000; Procedimento de aposentadoria da única servidora que ocupa o cargo de técnico judiciário, especialidade enfermagem, SEI nº 0001643-59.2018.6.02.8000.

Causas:

- 1) Ausência ou ineficiência de práticas relacionadas a planejamento da força de trabalho;
- 2) Falta de avaliação do impacto das aposentadorias;

- 3) Falta de avaliação de afastamentos, por motivo de saúde, que venham gerar aposentadoria;
- 4) Falta de plano de sucessão e transferência de conhecimentos;
- 5) Expectativas quanto à reforma previdenciária restringir direitos;
- 6) Restrições orçamentárias;
- 7) Gestão por competência ainda não implantada.

Consequências:

- 1) Déficit de pessoal;
- 2) Falha no atendimento da estratégia organizacional;
- 3) Dificuldade de reposição da força de trabalho;
- 4) Ausência de sucessores especializados;
- 5) Possível geração de pagamento de horas extras/acúmulo de horas em banco de horas por parte dos servidores que tentam atender o acúmulo da demanda, em razão do déficit de pessoal;
- 6) Impacto de aposentadorias no funcionamento a contento das unidades;
- 7) Força de trabalho inadequada ao desempenho das atividades.

Recomendações:

- 1) promover estudos e levantamentos não somente sobre o impacto das aposentadorias, mas também acerca das necessidades futuras do órgão no tocante a sua força de trabalho, considerando o estado que a Instituição pretende alcançar e que contribua para orientar seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente externo e interno; é fato que a realização dos estudos e previsões auxilia a organização a identificar problemas potenciais, como a lacuna de servidores e a perda gradativa de conhecimentos e competências em decorrência de aposentadoria, bem como das tendências de ampliação ou supressão de força de trabalho, de acordo com suas especificidades, levando em conta os avanços tecnológicos, as áreas passíveis de terceirização, bem como a sazonalidade da atividade, fato que pode ou não justificar a ampliação e manutenção de estruturas;
- 2) avaliar a possibilidade de transformações de cargos, para extinção ou criação de especialidades, conforme o caso, quando constatada a real necessidade de formação especializada, por exigência legal ou habilidade específica, a critério da Administração, a exemplo de áreas de atividade como taquigrafia, enfermagem, odontologia, higiene dental, segurança judiciária, engenharia, arquitetura, edificações, psicologia, estatística, dentre outros;

3) avaliar áreas contempladas com os avanços tecnológicos; é fato que o desenvolvimento da tecnologia da informação proporciona automatização e racionalização de procedimentos que podem compensar a diminuição dos recursos humanos, a exemplo do processo judicial eletrônico, que elimina muitas das atividades manuais que demandavam número maior de servidores, passando a permitir que possam ser direcionados para áreas nas quais existe real constatação do desequilíbrio entre a demanda e a força de trabalho existentes;

4) aprimorar sistemas automatizados já existentes, avaliando a possibilidade de inclusão de funcionalidades que permitam a melhor utilização dos recursos humanos, de forma a liberar força de trabalho para atividades nas quais a intervenção humana seja imprescindível;

5) avaliar a criação de um banco de talentos, que facilite a identificação de potenciais sucessores e contenha funcionalidades que permitam: levantar indicadores estatísticos da área de gestão de pessoas; estruturar currículos; captar talentos internos e levantar histórico profissional dos colaboradores; o banco de talentos armazena informações que podem ser utilizadas para várias aplicações na organização, dentre estas a identificação de competências; essa ferramenta instrumentaliza a organização para identificação, absorção e aproveitamento das potencialidades dos colaboradores;

6) estabelecer trilha de desenvolvimento de servidores para as carreiras que desejam percorrer, a partir da definição de competências necessárias para a atuação e as capacitações necessárias para desenvolvê-la.

Manifestação do auditado:

“Existe um acompanhamento das possíveis aposentadorias até 2021. Diante da limitação de pessoal e inexistência de uma lotação paradigma, sugerimos a preparação de sucessor mediante a comunicação do aposentando.”

Conclusão da Equipe de Auditoria:

A unidade auditada ressalta que, diante da limitação de pessoal e inexistência de uma lotação paradigma, deve ser realizada a preparação de sucessor somente mediante a comunicação do aposentando, contudo, entendemos que o plano de sucessão e de transferência de conhecimentos deve ser formalizado e ocorrer com uma antecedência bem maior, a fim de permitir que haja tempo hábil para a transferência de conhecimentos, a definição das estratégias de realocação e as capacitações necessárias, evitando causar prejuízos à continuidade do serviço. Assim, ratificamos as recomendações aqui propostas.

Proposta de encaminhamento:

Apresentação de plano de ação pela Secretaria de Gestão de Pessoas, que contemple iniciativas com vistas a avaliar as recomendações já registradas quanto ao

presente achado, no sentido de:

- 1) promover estudos e levantamentos não somente sobre o impacto das aposentadorias, mas também acerca das necessidades futuras do órgão no tocante a sua força de trabalho, considerando o estado que a Instituição pretende alcançar e que contribua para orientar seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente externo e interno;
- 2) avaliar a possibilidade de transformações de cargos, para extinção ou criação de especialidades, conforme o caso, quando constatada a real necessidade de formação especializada, por exigência legal ou habilidade específica, a critério da Administração, a exemplo de áreas de atividade como taquigrafia, enfermagem, odontologia, higiene dental, segurança judiciária, engenharia, arquitetura, edificações, psicologia, estatística, dentre outros;
- 3) avaliar áreas contempladas com os avanços tecnológicos; é fato que o desenvolvimento da tecnologia da informação proporciona automatização e racionalização de procedimentos que podem compensar a diminuição dos recursos humanos, a exemplo do processo judicial eletrônico, que elimina muitas das atividades manuais que demandavam número maior de servidores, passando a permitir que possam ser direcionados para áreas nas quais existe real constatação do desequilíbrio entre a demanda e a força de trabalho existentes;
- 4) avaliar a criação de um banco de talentos, que facilite a identificação de potenciais sucessores e contenha funcionalidades que permitam: levantar indicadores estatísticos da área de gestão de pessoas; estruturação de currículos; captar talentos internos e levantar histórico profissional dos colaboradores;
- 5) consultar as Unidades que utilizam sistemas automatizados, buscando colher sugestões de melhorias, para posterior avaliação da possibilidade de inclusão de funcionalidades que permitam a melhor utilização dos recursos humanos, de forma a liberar força de trabalho para atividades nas quais a intervenção humana seja imprescindível.

A6 - Falta de definição das ocupações críticas

RISCO 4 – TESTE: Verificar se as ocupações críticas estão identificadas e se existe plano de ação para acompanhar estas competências críticas.

Situação encontrada:

O objetivo do teste seria detectar se o Órgão tem ciência das suas ocupações críticas, que podem ser entendidas como aquelas essenciais, para as quais a organização precisa ter os talentos corretos, com o perfil desejado e sucessores preparados.

A existência e a identificação do mapeamento das competências críticas, segundo a SGP, conforme despacho 0395203, SEI nº 0002370-18.2018.6.02.8000, estão sendo

implantadas por meio do projeto Gestão por Competência. Desta feita, não existe no âmbito do TRE/AL o plano de ação para a formação de sucessores e reposição de pessoas.

O trabalho que redundará na implementação da Gestão por competência nas perspectivas comportamental, técnica e de resultados no âmbito deste Tribunal está sendo realizado por etapas, tendo sido concluídos o mapeamento comportamental e o mapeamento técnico, de acordo com os procedimentos nº 20456/2013 (físico) e procedimentos SEI nº 0004706-63.2016.6.02.8000; nº 0009993-07.2016.6.02.8000 e nº 0002278-40.2018.6.02.8000.

Assim, não foi observada a identificação, de maneira documentada, das delimitações das competências, habilidades e responsabilidades atribuídas a cada categoria, além das constantes em normativos do Tribunal Superior Eleitoral, aplicáveis a esta Justiça especializada.

Também foi constatado que o Tribunal não realiza a seleção formal de sua liderança, nessa análise, também considerado como cargo crítico, em razão de suas responsabilidades na gestão -, tendo por base aspectos do perfil profissional como conhecimentos, habilidades e atitudes, que deve ser traçado previamente. A escolha das pessoas que ocupam cargos/funções ocorre de forma predominantemente discricionária, sem processo que assegure a transparência dos critérios utilizados e a qualificação dos candidatos para os cargos e funções pleiteados, o que aumenta o risco desses postos críticos estarem sendo exercidos por pessoas sem o perfil profissional requerido.

Critério:

Plano de ação para a formação de sucessores e reposição de pessoas, conforme Acórdão TCU nº 588/2018; Gestão por competência; Gestão por competências no Judiciário – Compartilhando experiências – CNJ (Brasília/2017); Resolução CNJ n.º 192/2014, Resolução CNJ n.º 240/ 2016 e decisões do TCU acerca do tema, a saber:

Resolução CNJ n.º 192/2014

Art. 6º A formação e o aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário serão desenvolvidos nas seguintes modalidades:

I – formação inicial;

II – formação continuada.

§ 1º A formação inicial refere-se ao desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho das atividades inerentes às atribuições das unidades.

§ 2º A formação continuada refere-se ao desenvolvimento das competências necessárias ao longo da vida funcional do servidor e compreende:

I – ações educacionais de ordem técnica, gerencial e comportamental;

II – formação de multiplicadores; e

III – programas de pós-graduação lato e stricto sensu.

Resolução CNJ n° 240/ 2016

Art. 5º São diretrizes para a seleção, o ingresso e a lotação de servidores:

(...)

IV – movimentar servidores de acordo com a necessidade do órgão, as atribuições do cargo e as competências individuais, mediante procedimento transparente, devendo ser mantido banco de talentos e de interesses;

V – definir formalmente perfil profissional desejado para as posições de liderança de pessoas;

VI – prover cargos em comissão e funções de confiança mediante o atendimento a critérios previamente estabelecidos, orientados pelas necessidades do órgão, pela competência exigida pelo cargo ou função e pelo reconhecimento do mérito, promovendo, sempre que possível, processo seletivo transparente e acessível.

Acórdão 358/2017 – TCU – Plenário:

126. A nomeação de servidores para cargos de gestão, em geral, está ligada à discricionariedade de escolha do administrador público, afastando a necessidade de processos seletivos formais, tais como o concurso público. Entretanto, essa escolha deve recair sobre profissionais capacitados para exercer da melhor maneira possível (dentre as possibilidades disponíveis) as funções públicas, pois o interesse é público e não do administrador público.

127. Essa escolha deve ser guiada pelo princípio da legalidade, mas também pelo princípio da eficiência, ou seja, para uma gestão qualificada não serve apenas cumprir os princípios legais, mas deve ser guiada pelo profissionalismo. A escolha dos gestores escorada apenas na confiança de quem escolhe, sem considerar qualquer perfil profissional requerido/desejado para a posição, não cumpre os requisitos do princípio da eficiência. Uma escolha inadequada gera o risco de que as atividades de gestão na APF estejam sendo realizadas por profissionais sem a devida qualificação, comprometendo os resultados organizacionais.

128. Nesse sentido, verifica-se que os resultados apresentados evidenciam a pouca atenção dispensada a escolha e capacitação dos gestores públicos. Isso não significa, a priori, que os atuais gestores não possuem perfis adequados para as atividades de gestão. Contudo, qualquer avaliação sobre a adequação ou não de um profissional para determinada atividade ou conjunto de atividades (incluindo as de gestão) deve passar por um perfil ideal, ou seja, critérios para a ocupação por meio dos quais será possível avaliar a aderência dos colaboradores a esse perfil.

129. Verifica-se que poucas organizações definem esses perfis ideais, indicando que as escolhas ainda são realizadas apenas a partir de critérios subjetivos de quem escolhe e de relações sociais prévias existentes entre quem escolhe e quem é escolhido. Além disso, é fundamental que se ofereça transparência a esses perfis, pois permite o efetivo controle da gestão.

130. A consequência provável dessa deficiência nos processos de seleção, avaliação e capacitação dos gestores é a geração de resultados aquém do que a

organização poderia entregar para a sociedade, e, além disso, uma diminuição da motivação dos colaboradores da organização, pois verificam que as escolhas para os cargos em comissão e funções comissionadas de gestão independem dos perfis profissionais apresentados pelos colaboradores.

131. A maior flexibilidade autorizada pela legislação não significa que outros princípios da administração pública como os da impessoalidade, eficiência e transparência possam ser inobservados. No setor público, todos os processos de seleção, alocação e movimentação de pessoas devem ter como principal objetivo a escolha de pessoas que melhor atendam ao interesse público.

(...)

140. Ressalte-se que a falta de definição dos perfis inviabiliza uma avaliação objetiva sobre a possibilidade de haver dentro da organização colaboradores mais bem preparados e qualificados em relação aos atuais ocupantes. Além disso, uma seleção mais objetiva fortalece o princípio da impessoalidade, pilar da administração pública.

.....

Acórdão 2.212/2015-TCU-Plenário:

‘(...) 9.1. recomendar, com fulcro na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, ao Conselho Nacional de Justiça (§ 4º do art. 103-B da Constituição Federal) que: (...) 9.1.4. oriente as unidades sob sua jurisdição acerca da importância e da necessidade de definirem o perfil profissional desejado para posições críticas de liderança e adotarem mecanismos para que o processo de escolha dos ocupantes dessas posições utilize, preferencialmente, o perfil definido;(...)

Acórdão 1.031/2014 – TCU – Plenário (TC 015.388/2014-0) - RELATÓRIO TRE-AP

51. O desempenho organizacional é fortemente dependente da adequada capacitação dos membros da alta administração e dos demais gestores, com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias à execução de suas atividades. De acordo com a IFAC, o processo de capacitação deve ocorrer quando os gestores forem nomeados para novas funções ou quando se fizer necessário. Ademais, é fundamental que a APF concentre esforços no desenvolvimento de novos líderes para garantir a continuidade e a qualidade da liderança.

52. Segundo o modelo de avaliação no qual se fundamenta o presente trabalho, o sistema “gestão da liderança e do conhecimento” tem por objetivo garantir a continuidade da liderança da organização, por meio da identificação e tratamento de potenciais lacunas, bem como da implementação de programas que capturem o conhecimento organizacional e promovam a aprendizagem.

(...)

82. A IFAC (2001) afirma que a boa governança das organizações públicas depende da utilização de processo transparente, justo e formalizado que oriente o recrutamento e a escolha dos membros da alta administração e demais gestores.

83. O Referencial Básico de Governança do TCU vai ao encontro dessa premissa da IFAC, pois entende ser fundamental mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes em prol da otimização dos resultados organizacionais. Como boa prática, propõe a utilização de processo transparente e formalizado que oriente a indicação, a seleção e a nomeação de membros da alta administração e da gestão operacional, com o intuito de garantir que os gestores tenham as competências necessárias para o exercício do cargo.

(...)

100. Recomendar ao TRE/AP que adote medidas para fundamentar os processos de seleção de gestores em perfis de competências desejados, assegurando concorrência e transparência nos processos.

Acórdão 1.031/2014 – TCU – Plenário (TC 016.061/2014-4) - RELATÓRIO TRE-BA

81. Considerando que a identificação e desenvolvimento de novos líderes é um meio de valorização do servidor, sendo um dos fatores para a sua continuidade no órgão, recomenda-se ao TRE-BA que:

a) contemple o desenvolvimento de potenciais líderes/gestores em seu Programa de Formação de Lideranças, com vistas a garantir a continuidade e a qualidade da liderança em todos os níveis de gestão;

b) avalie a oportunidade e conveniência de aprimorar a ferramenta Banco de Talentos, bem como divulgar e incentivar seu uso pelos servidores, de forma a facilitar a identificação de: candidatos potenciais ao exercício de cargos em comissão de natureza gerencial; potenciais líderes/sucedores; competências e habilidades de servidores etc.

(...)

122. Não há processo formal para seleção dos gestores do TRE-BA orientado por competências. Com isso, as seleções são baseadas em critérios discricionários.

123. A consequência provável dessa situação é que muitos processos de seleção de gestores não estejam resultando nas escolhas mais adequadas às necessidades organizacionais. A maior flexibilidade permitida pela legislação nos referidos processos não significa que princípios como os da impessoalidade, eficiência e transparência possam ser inobservados. No setor público, todos os processos de seleção, inclusive os de gestores, devem sempre visar à escolha de candidatos que melhor atendam ao interesse da organização, que deve refletir o interesse público.

124. Por essa razão, as seleções para os cargos/funções de natureza gerencial precisam ser sistematicamente baseadas na avaliação dos perfis de competência dos candidatos e em procedimentos de recrutamento e seleção transparentes e que privilegiam a concorrência.

125. Se o processo de seleção atender a esses requisitos, haverá diversos benefícios para o órgão, como: aumento da motivação, com a valorização do servidor e aumento das possibilidades de crescimento e diversificação na

carreira; garantia de que o novo gestor possui as competências necessárias para o cargo; legitimidade do gestor selecionado para ocupar o cargo; maior transparência nos processos de seleção de gestores; menor ingerência política na seleção para cargos e funções gerenciais.

Acórdão 1.031/2014 – TCU – Plenário (TC 013.673/2014-9) - Relatório TRE/MT

68. O desempenho organizacional é fortemente dependente da adequada capacitação dos membros da alta administração e dos demais gestores, com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias à execução de suas atividades. É fundamental que a APF concentre esforços no desenvolvimento de novos líderes para garantir a continuidade e a qualidade da liderança.

(...)

81. Especificamente a respeito da inclusão de potenciais líderes no programa de capacitação, a fim de assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados, vale acrescentar que a identificação e desenvolvimento de novos líderes seriam meios de se valorizar o servidor, podendo contribuir para sua continuidade no órgão e, ao mesmo tempo, mitigar os riscos de descontinuidade das lideranças da administração. Nesse sentido, propõe-se que o órgão avalie a conveniência e a oportunidade de desenvolver banco de talentos com potenciais servidores para assunção de cargos gerenciais.

(...)

111. É recomendável que as seleções para os cargos/funções de natureza gerencial sejam sistematicamente baseadas na avaliação dos perfis de competência dos candidatos e em procedimentos transparentes que privilegiem a concorrência. O atendimento a tais requisitos poderá trazer benefícios para o órgão, como: aumento da motivação, com a valorização do servidor e com o aumento das possibilidades de crescimento e diversificação na carreira; maior garantia de que o novo gestor possui as competências necessárias para o cargo; legitimidade do gestor selecionado para ocupar o cargo; maior transparência nos processos de seleção de gestores; menor ingerência política na seleção para cargos e funções gerenciais.

(...)

159.3 realizar ações sistemáticas (concatenadas e contínuas) de desenvolvimento de gestores e de potenciais líderes, orientadas pelo mapeamento das competências existentes e desejadas; (parágrafo 85, “a”);

159.4 instituir banco de talentos que facilite a identificação de candidatos ao exercício de cargos em comissão de natureza gerencial (parágrafo 85, “b”);

(...)

159.6 estabelecer, preferencialmente, processo de seleção para as funções e cargos de natureza gerencial, assegurando a avaliação dos perfis de competência dos candidatos, a transparência e a concorrência, bem como evitando escolhas baseadas exclusivamente em critérios pessoais (parágrafo 112);

Evidências:

Despacho 0395203, SEI nº 0002370-18.2018.6.02.8000; Resolução TRE-AL nº 15.636/2015 (aprova a revisão do planejamento estratégico para o período 2016-2021 no âmbito da Justiça Eleitoral de Alagoas); Procedimentos administrativos pertinentes à implantação da gestão por competência no âmbito deste Tribunal: SEI nº 0004706-63.2016.6.02.8000; SEI nº 0009993-07.2016.6.02.8000; SEI nº 0002278-40.2018.6.02.8000; Práticas adotadas para indicação dos ocupantes de funções e cargos comissionados no TRE-AL.

Causas:

- 1) Ausência da implementação da Gestão por competência;
- 2) Inexistência do plano de sucessão, transferência de conhecimentos, estratégias de realocação e capacitação;
- 3) Indefinição das ocupações críticas e ausência de plano de ação para acompanhar essas competências críticas;
- 3) Ausência do processo de seleção formal para cargos de liderança;
- 4) Ausência de definição documentada de critérios mínimos para exercer função comissionada e cargo comissionado, tais como formação superior, cursos e experiência na área.

Consequência:

- 1) Ausência do mapeamento e identificação das competências críticas, que permitam a formação de sucessores e a reposição das pessoas certas nos locais certos;
- 2) Dependência do Órgão em relação a determinados servidores para o exercício de atividades mais específicas, comprometendo a entrega na prestação de serviços;
- 3) A falta de políticas de gestão de pessoas acionadas pela gestão por competências para o desenvolvimento de servidores e gestores produz o risco de que as ações de desenvolvimento não sejam executadas, ocorram de modo destoante dos interesses da alta administração, não agreguem valor ao processo de trabalho e gerem desperdício de recursos públicos;
- 4) A ausência da definição das especificidades das competências contribui para a indefinição de papéis, dificulta que cada servidor assuma as respectivas responsabilidades, gera uma vulnerabilidade para o estabelecimento das metas individualizadas, para mensurar contribuições, avaliar resultados e corrigir distorções. Assim como pode gerar descontentamentos de servidores, por vezes “sobrecarregados” de responsabilidades no atendimento da demanda;
- 5) Gestores em ocupações críticas sem o devido perfil e qualificação necessária;

- 6) Escolhas e indicações de ocupação de funções e cargos comissionados baseadas em critérios subjetivos, de relações sociais e/ou apenas em confiança, sem verificação daqueles colaboradores mais preparados e qualificados, mediante o estabelecimento de critérios objetivos documentados e específicos;
- 7) Falta de oportunidade para os profissionais efetivamente capacitados para ocupar as funções, gerando desmotivação dos servidores ao constatar que escolhas independem dos perfis profissionais apresentados;
- 8) Ausência de transparência à gestão;
- 9) Ausência de ferramentas estruturadas de seleção interna, tais como banco de talentos, banco de competências, banco de currículos, dentre outras;

Recomendações:

- 1) Planejamento contínuo da força de trabalho;
- 2) Definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade;
- 3) Elaborar o plano de ação com foco na formação de sucessores e reposição de servidores, de modo a desenvolver e sustentar competências essenciais ao desempenho de cada atividade dentro da organização, agregando valor aos servidores, ao Tribunal e à prestação de serviços para a sociedade;
- 4) Acelerar a implantação da gestão por competência no âmbito do TRE/AL, que deverá direcionar sua ação para o gerenciamento das lacunas de competências existentes, procurando eliminá-las ou minimizá-las, de modo a atingir os objetivos organizacionais. A partir da gestão por competência será possível orientar e estimular os profissionais a eliminar as incompatibilidades entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias);
- 5) Avaliar a possibilidade de transformações de cargos, para extinção ou criação de especialidades, conforme o caso, quando constatada a real necessidade de formação especializada, por exigência legal ou habilidade específica, a critério da Administração, a exemplo de áreas de atividade como taquigrafia, enfermagem, odontologia, higiene dental, arquitetura, edificações, psicologia, estatística, dentre outros;
- 6) Garantir a ocupação de cargos críticos e de liderança por gestores com a qualificação adequada, capazes de gerar os resultados esperados para a Instituição e para a sociedade, visando à otimização e maximização dos resultados;
- 7) Promover as designações para ocupação dos cargos de liderança no âmbito do TRE-AL por processo de seleção formal da capacidade técnica necessária e do perfil profissional adequado, a exemplo do Tribunal Superior Eleitoral, TRE-RN, TRE-PB, TRE-MA, TRE-RO, entre outros, promovendo ampla divulgação do perfil de competências desejado, dos critérios de seleção e das suas etapas; além da normatização

desses perfis, a fim de que sua observância seja obrigatória quando do preenchimento das vagas, o que valorizará o desenvolvimento dos servidores, a sua capacidade de ocupar cargos estratégicos, a continuidade das ações e do conhecimento no Tribunal; a título de ilustração, segue no **Anexo VII** a Instrução Normativa do TRE-RO nº 05/2011, que regulamenta o Programa de Apoio à Seleção Interna de servidores no âmbito da Justiça Eleitoral de Rondônia;

8) Desenvolvimento de ferramentas de seleção interna, tais como o banco de talentos, banco de currículos, banco de competências, dentre outras, que contribuam para que os colaboradores selecionados para funções comissionadas ou cargos em comissão, sejam os melhores e com os perfis profissionais mais aderentes às necessidades da organização;

9) Estabelecer trilha de desenvolvimento de servidores para as carreiras que desejam percorrer a partir da definição de competências necessárias para a atuação e as capacitações necessárias para desenvolvê-las.

Manifestação do auditado:

“Em relação às ocupações críticas, ou seja, aquelas com maior dificuldade de reposição e que impactam diretamente no resultado da unidade e/ou da organização, a identificação é feita por unidade maneira precária, sem comunicação formal. Necessário se faz, portanto, uma contribuição de todas as áreas na identificação de tais atividades para a elaboração de um documento formal.”

Conclusão da Equipe de Auditoria:

A unidade auditada ratifica que, em relação às ocupações críticas a identificação é feita de maneira precária, portanto, faz-se necessária a contribuição de todas as áreas na identificação de tais atividades para a elaboração de um documento formal. Desta feita, a manifestação da SGP está alinhada à situação encontrada pela equipe de auditoria aqui delineada e compatível com as recomendações aqui propostas.

Proposta de encaminhamento:

Apresentação de plano de ação pela Secretaria de Gestão de Pessoas, que contemple iniciativas com vistas a avaliar as recomendações já registradas quanto ao presente achado, no sentido de:

1) Elaborar o plano para formação de sucessores e reposição de servidores, de modo a desenvolver e sustentar competências essenciais ao desempenho de cada atividade dentro da organização;

- 2) Acelerar a implantação da gestão por competência no âmbito do TRE/AL, que deverá direcionar sua ação para o gerenciamento das lacunas de competências existentes, procurando eliminá-las ou minimizá-las, de modo a atingir os objetivos organizacionais;
- 3) Apresentar as competências necessárias para garantir a ocupação de cargos críticos e de liderança por gestores com a qualificação e experiência adequada, capazes de gerar os resultados esperados para a Instituição e para a sociedade, visando a otimização e maximização dos resultados;
- 4) Promover estudos e apresentar à Presidência o normativo e os instrumentos que permitam a realização de seleção formal da capacidade técnica necessária e do perfil profissional adequado, a exemplo do Tribunal Superior Eleitoral, TRE-RN, TRE-PB, TRE-MA, TRE-RO, para promover as designações para ocupação dos cargos de liderança no âmbito do TRE-AL, contemplando a ampla divulgação do perfil de competências desejado, os critérios de seleção e suas etapas;
- 5) Desenvolver as ferramentas que possam subsidiar os procedimentos de seleção interna, tais como o banco de talentos, banco de currículos, banco de competências, banco de instrutoria interna dentre outros, que contribuam para que os colaboradores selecionados para funções comissionadas ou cargos em comissão, possuam os perfis profissionais mais aderentes às necessidades da organização.

A7 - Falta de alinhamento do plano de capacitação às competências requeridas

RISCO 5 - Analisar os critérios utilizados pela SGP para a definição das capacitações constantes no PAC.

Situação encontrada:

Embora o Tribunal elabore anualmente o Plano Anual de Capacitação de servidores, não o faz de forma sistematizada, de maneira a identificar lacunas de competências e/ou gestão do órgão.

A definição das ações de capacitação constantes no Plano Anual de Capacitação (PAC) não está alinhada ao mapeamento formal das competências, uma vez que o projeto gestão por competências ainda não foi implementado

A metodologia atualmente utilizada para a elaboração do PAC, segundo informação da Seção de Recrutamento, Avaliação e Capacitação Funcional/CODES, por meio do despacho 0398008, SEI nº 0002370-18.2018.6.02.8000 é a que segue:

“conforme observado nos Processos SEI nº 0008534-67.2016.6.02.8000 e 0010518-52.2017.6.02.8000, a elaboração dos Planos Anuais de Capacitação dos anos de 2017 e 2018, respectivamente, foi baseada na seguinte metodologia:

1. Acatando as deliberações assentadas nos autos do Processo Administrativo nº 24.926/2015 (alicerçadas na sugestão do Assessor de Planejamento, Estratégia e Gestão do Órgão), conforme observado no anexo 0399210), os Planos Anuais de Capacitação 2017/2018 foram construídos por esta Seção de Recrutamento, Avaliação e Capacitação Funcional, a título de uma proposição, tomando como parâmetro as capacitações já oferecidas em anos anteriores e observando, dentro do possível, algumas necessidades prioritárias e obrigatórias do Órgão conhecidas por esta unidade.

2. Os referidos planos apresentaram as ações de capacitação, agrupando-as em “Demandas Institucionais” (aquelas de interesse comum a várias unidades administrativas), e “Demandas Específicas” (afetas a uma determinada unidade administrativa).

3. Após elaborados, os planos propostos por esta Seção foram submetidos ao crivo do Conselho de Gestão Estratégica e Governança Corporativa deste Tribunal, o qual procedeu, em reunião, à competente análise e deliberação acerca de quais ações de capacitação deveriam ser mantidas, quais deveriam ser excluídas e quais precisariam ser incluídas, dentre outras questões afins.

4. Depois das deliberações do Conselho de Gestão Estratégica e Governança Corporativa, os planos anuais foram submetidos à apreciação do Excelentíssimo Desembargador Presidente do Órgão, para a competente homologação ou não.

Logo, as ações de capacitação são definidas observando-se as demandas atendidas com as capacitações já ofertadas em anos anteriores e algumas necessidades prioritárias e obrigatórias do órgão conhecidas pela Seção de Recrutamento, Avaliação e Capacitação Funcional/CODES. Na sequência, o plano de capacitação é submetido à deliberação do Conselho de Gestão Estratégica e Governança Corporativa. Nesse modelo, não há garantia de que esteja havendo uma correlação dos treinamentos proporcionados e as reais necessidades individuais do servidor, de modo a preencher os GAPS ou lacunas de competência existentes.

A Seção de Recrutamento, Avaliação e Capacitação Funcional/CODES, área responsável pela promoção de ações de capacitação aos servidores, destaca, ainda, a carência de estrutura para o atendimento das diversas demandas sob sua responsabilidade, conforme prescreve a Resolução CNJ nº 192/2014, o que acaba comprometendo as iniciativas voltadas aos treinamentos.

Critério:

PAC baseado na gestão por competência; Resolução CNJ nº 192/2014 (Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário) e decisões do TCU, a exemplo:

Resolução CNJ nº 192/2014

Art. 20. Os órgãos do Poder Judiciário deverão destinar recursos orçamentários para realização das ações de formação e aperfeiçoamento de servidores, compatíveis com as suas necessidades, considerando o seu planejamento anual.

Parágrafo único. Os recursos orçamentários de que trata o caput devem ser identificados na proposta orçamentária do Tribunal.

*Art. 21. Os órgãos do Poder Judiciário deverão priorizar, nos dois primeiros anos de adoção desta Política, a **estruturação e qualificação das unidades de formação**, no intuito de instrumentalizá-las para o alcance dos objetivos propostos nesta Resolução. (Grifo nosso)*

Acórdão TCU nº 358/2017 – Plenário

158. Práticas de treinamento e desenvolvimento contribuem decisivamente para que a organização execute suas estratégias e cumpra sua missão institucional. Possuem também influência positiva no desempenho individual e como consequência, organizacional. A contribuição de ações educacionais para o desenvolvimento das potencialidades individuais as colocam em posição de destaque nas estratégias organizacionais. Seu papel está em contribuir para o desenvolvimento do desempenho no trabalho ao permitir a vinculação entre as necessidades das tarefas e capacidade do ser humano em realiza-las. Proporciona maior efetividade dos indivíduos frente aos desafios enfrentados.

Acórdão 1.031/2014 – TCU – Plenário (TC 015.388/2014-0) – Relatório TRE/AP

57. Questiona-se a forma de identificação das necessidades de qualificação, que subsidiam as decisões sobre as ações de capacitação a serem ofertadas à força de trabalho do órgão. O Levantamento Anual de Necessidades de Qualificação da Justiça Eleitoral do Amapá permite que cada servidor indique três áreas temáticas que considera necessárias. Na sequência, essas necessidades individuais são tabuladas e, após discussão entre os componentes das unidades, são listadas conforme sua ordem de prioridade.

58. No que concerne à gestão da liderança, o problema desse levantamento de necessidades de qualificação é que não se baseia em competências de liderança e de gestão mapeadas pelo TRE/AP, deixando, portanto, de considerar as necessidades organizacionais. Em outras palavras, o mecanismo utilizado atualmente para identificar necessidades de capacitação não assegura a identificação das reais lacunas de competência de liderança (atuais ou futuras) no TRE/AP. Assim, corre-se o risco de que ações de capacitação ofertadas não agreguem valor para a organização, pois fica exclusivamente a critério dos gestores de cada a unidade a priorização do que e de quem deve ser capacitado.

60. Para implementar um programa de desenvolvimento gerencial primeiro é preciso definir as competências de liderança e gestão requeridas pelo TRE/AP. Percebe-se que, como não há uma definição dessas competências, não é possível direcionar o investimento em ações sistematizadas de desenvolvimento dos líderes atuais e de potenciais sucessores. O Levantamento Anual de Necessidades de

Qualificação da Justiça Eleitoral do Amapá deve ser melhorado no sentido de contribuir para a identificação de lacunas entre as competências requeridas e as existentes.

Acórdão 1.031/2014 – TCU – Plenário (TC 016.061/2014-4) – RELATÓRIO TRE/BA

88. *Já a avaliação de desempenho dos demais servidores não está vinculada ao alcance dos resultados, pois é realizada apenas para fins de aferição do estágio probatório, bem como para fins de promoção e progressão nas carreiras, em cumprimento às prescrições insertas na Resolução TSE 22.582/2007 (peça 6).*

(...)

100. *Quanto à falta de vinculação direta da avaliação de desempenho dos servidores ao alcance dos resultados institucionais, recomenda-se que sejam adotadas medidas para desenvolver um sistema de avaliação de desempenho amplo, contemplando avaliações individuais e institucionais, vinculado ao alcance dos objetivos e metas estabelecidos no plano estratégico.*

(...)

104. *Há um levantamento das necessidades de capacitação que é realizado mediante preenchimento de formulário (peça 30) pelos gestores das unidades do Tribunal, o qual oferece subsídios para a elaboração do Plano Anual de Capacitação. No entanto, não há identificação das necessidades individuais de treinamento, nem mesmo a partir das avaliações de desempenho dos servidores, conforme entrevista com a Secretária de Gestão de Pessoas (peça 9).*

105. *Ainda segundo a Secretária, as avaliações de desempenho individuais são realizadas apenas para fins de aferição do estágio probatório, bem como para fins de promoção e progressão nas carreiras, não havendo, portanto, correlação entre as avaliações de desempenho e a oferta de ações de desenvolvimento e capacitação.*

106. *Cabe ressaltar que, segundo o art. 6º, inciso III, da Resolução 22.582/2007 do TSE (peça 6, p. 1), uma das finalidades da avaliação de desempenho do servidor da justiça eleitoral é detectar necessidades de capacitação e desenvolvimento.*

Evidências:

Despacho 0398008, SEI nº 0002370-18.2018.6.02.8000; PA nº 24.926/2015 - retrata a metodologia proposta pela Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão na elaboração do PAC; Processos SEI nº 0008534-67.2016.6.02.8000 e 0010518-52.2017.6.02.8000; Entrevista com a área de capacitação do TRE/AL; Gestão por Competências no Judiciário – Compartilhando Experiências. Competência em foco, volume 1 – 2017.

Causas:

1) Ausência da implementação do projeto gestão por competência;

- 2) As atuais avaliações de desempenho dos servidores não oferecem subsídios para a elaboração do Plano Anual de Capacitação;
- 3) Possível falta de valorização e estruturação da área da SGP responsável pela promoção e coordenação das ações de capacitação;

Consequência:

A falta de políticas de gestão de pessoas acionadas pela gestão por competências para o desenvolvimento de servidores e gestores produz o risco de que as ações de capacitação:

- a) não sejam executadas ou não sejam direcionadas àqueles que, de fato, necessitam;
- b) ocorram de modo destoante dos interesses da alta administração;
- c) não agreguem valor ao processo de trabalho;
- d) gerem desperdício de recursos públicos;
- e) a definição de quem receberá a capacitação fica a critério do gestor de cada Unidade ou da autoridade superior;
- f) falta de alinhamento entre as ações de capacitação promovidas e os objetivos estratégicos do órgão.

Recomendações:

- 1) Implantação da gestão por competências no âmbito do TRE/AL, colocando em prática todas as ações decorrentes que dizem respeito ao projeto, de modo que sirvam de critério para definição das capacitações;
- 2) Capacitação constante do quadro de servidores para que os mesmos estejam sempre atualizados e possam executar suas atividades com melhor desempenho possível, lembrando que os servidores não capacitados executam os trabalhos com maior dificuldade, com um maior tempo de resposta ou produzem em qualidade abaixo do nível aceitável;
- 3) Ações educacionais para o desenvolvimento das potencialidades individuais;
- 4) Ações voltadas para garantir o compartilhamento de conhecimentos;
- 5) Considerar as necessidades futuras da organização e planejar a capacitação para a força de trabalho, de modo que a organização não seja surpreendida com necessidades de novas competências a serem desenvolvidas em curtos períodos;
- 6) Considerando as diversas demandas atribuídas à Seção de Recrutamento, Avaliação e Capacitação Funcional/CODES e as previsões contidas nos arts. 18 e 19, da Resolução TRE/AL nº 15.904, de 09/07/2018, avaliar a possibilidade de maior envolvimento da

Escola Judiciária Eleitoral na promoção de ações de capacitação voltadas aos servidores, especialmente dos lotados nos Cartórios Eleitorais;

7) Considerando as experiências de outros Tribunais na implantação da gestão por competências, ressaltou-se a necessidade de participação da Alta Administração, como grande incentivadora do processo, para cumprimento da etapa conclusiva, atribuição de credibilidade e envolvimento das diversas áreas de trabalho;

8) Considerando a importância da capacitação dos servidores para o bom desempenho organizacional, com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias à execução de suas atividades e, conseqüentemente, da implementação, acompanhamento e desenvolvimento adequado da gestão por competência no âmbito deste Tribunal, recomenda-se uma atenção especial à estrutura da(s) área(s) responsável(is) por tais demandas.

Manifestação do Auditado:

“O Plano de Capacitação é elaborado tendo como referência as ações recorrentes em anos anteriores, indicadas pelas unidades. Uma vez elaborada a proposta, esta é apresentada ao Conselho de Gestão Estratégica e Governança Corporativa para aprovação, baseada na pertinência das ações para o desenvolvimento das competências. No que concerne ao Projeto de Gestão por Competências, já foi realizado o mapeamento das competências comportamentais e técnicas, restando, para sua implantação, iniciar o ciclo de avaliações.”

Conclusão da Equipe de Auditoria:

Não há projeto de gestão por competência implementado, logo, não há garantia de que esteja havendo uma correlação entre as ações de capacitação proporcionadas e as reais necessidades individuais de capacitação do servidor, de modo a preencher os GAPS ou lacunas de competência existentes. Assim, ratificamos as recomendações aqui propostas.

Proposta de Encaminhamento:

A recomendação da implantação da gestão por competências no âmbito do TRE/AL, já está contemplada no plano de ação sugerido, referente ao Achado 06, assim, dentro dessa temática, recomendamos a apresentação pela Secretaria de Gestão de Pessoas, do cadastramento de instrutores internos e respectivas áreas de atuação, bem como do elenco de ações voltadas para garantir o compartilhamento de conhecimentos, com a utilização da instrutoria interna, incluindo as referidas ações já no planejamento anual de capacitação de 2019, verificada a disponibilidade orçamentária.

Recomenda-se, ainda, que a Alta Administração avalie a possibilidade de:

- 1) maior envolvimento da Escola Judiciária Eleitoral na promoção de ações de capacitação voltadas aos servidores, especialmente dos lotados nos Cartórios Eleitorais;
- 2) incentivar e dar celeridade à implantação do projeto gestão por competências, para cumprimento da etapa conclusiva, atribuição de credibilidade e envolvimento das diversas áreas de trabalho;
- 3) dispensar atenção especial à estrutura da(s) área(s) responsável(is) pela capacitação dos servidores e pela implementação, acompanhamento e desenvolvimento adequado da gestão por competência no âmbito deste Tribunal.

8. CONCLUSÃO

O presente trabalho, além de buscar identificar os pontos mais vulneráveis para induzir melhorias na área de gestão de pessoas, tem como objetivo incentivar uma mudança de comportamento no que diz respeito ao planejamento da força de trabalho, no âmbito do TRE/AL.

Em resposta às questões de auditoria constantes no Plano de Auditoria, seguem as considerações.

1) Quais os critérios utilizados pelo Tribunal para o dimensionamento da força de trabalho?

Não há procedimento formalizado para o dimensionamento da força de trabalho no âmbito do TRE/AL. A alocação e movimentação da força de trabalho em termos quantitativos e/ou qualitativos para o atendimento da demanda, na prática, ocorre a partir da disponibilidade da vaga no posto de trabalho e não vem sendo realizada por critérios técnicos, ou motivada pela gestão por competência, mas por iniciativa da área de Gestão de Pessoas, Direção-Geral, Corregedoria, Presidência, a pedido de determinada Unidade ou a pedido de servidor.

Foram constatadas deficiências significativas nos sistemas de governança e gestão de pessoas, o que pode comprometer a capacidade do Tribunal gerar resultados e benefícios para a sociedade, além da exposição a riscos relevantes, tais como: falta de servidores em áreas críticas e excesso de servidores em outras; falta de competências necessárias para a consecução da estratégia organizacional; falta de sucessores qualificados para posições críticas de liderança; ações de capacitação que não contribuem

para a melhoria do desempenho; falta de comprometimento da força de trabalho com o alcance de resultados organizacionais e servidores desqualificados em ocupações críticas, entre outros.

2) Os controles existentes são efetivos para assegurar o alcance dos objetivos do processo?

Quanto aos controles, estes não foram observados nesta auditoria, em razão do estágio no qual se encontra o TRE/AL, uma vez que não há procedimento formalizado para o dimensionamento da força de trabalho.

Por fim, em face dos exames realizados, conclui-se que no processo de gestão da força de trabalho relativo ao dimensionamento (quantitativo e qualitativo) da força de trabalho, as deficiências nos sistemas de governança e gestão de pessoas observados, reduzem a capacidade do TRE/AL de gerar resultados e benefícios para a sociedade, assim, foram propostas diversas recomendações para aperfeiçoar os referidos sistemas, de modo a contribuir para a consecução da estratégia organizacional.

9. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

Diante do exposto, encaminha-se o presente Relatório Final de Auditoria à Secretaria de Controle Interno do Tribunal Superior Eleitoral em cumprimento ao prazo estabelecido em cronograma (0383133), bem como submete-se à consideração do Exmo. Senhor Desembargador Presidente deste Tribunal.

Maceió, 06 de agosto de 2018.

Luciana Dionizio B. Sales de Moura
Assistente IV

Waleska Silva de Carvalho Cardoso
Assistente IV

Roberto Omena Pereira
Assessor de Auditoria

Giane Duarte Coêlho Moura
Coordenadora de Controle Interno e Auditoria