



**TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARÁ**  
**SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO E AUDITORIA**

# **RELATÓRIO DE MONITORAMENTO**

**- Primeiro Ciclo -**

**AUDITORIA INTEGRADA DE AVALIAÇÃO DO  
PROCESSO DE GESTÃO DA FORÇA DE  
TRABALHO**

**DEZEMBRO/2019**



**Tribunal Regional Eleitoral do Pará**

**Secretário de Controle Interno e Auditoria**

Rui Alberto Batista da Silva

**Auditores**

Edinaldo Nogueira Rodrigues

Leonardo dos Santos Lage de Oliveira

Luciana Cristina Soares Felipe

Samuel Solano Feitosa

1 - APRESENTAÇÃO .....	4
2 – METODOLOGIA APLICADA e BENEFÍCIOS ESTIMADOS.....	5
3 – OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA.....	6
3.1. Análise preliminar sobre o cumprimento das recomendações.....	6
3.2. Recomendações implementadas .....	8
3.3. Recomendações em implementação e respectivas evidências.....	9
3.4. Recomendações não implementadas.....	9
3.5. Recomendações prejudicadas.....	13
4 – INDICADORES.....	14
5 – CONCLUSÃO.....	15



## 1. APRESENTAÇÃO

Em cumprimento ao Plano Anual de Auditoria 2019, a Seção de Auditoria Interna (SAUDI) apresenta o relatório do primeiro ciclo de monitoramento das recomendações expedidas no âmbito das auditorias integradas de 2018, a qual avaliou os processos de gestão da força de trabalho no TRE-PA

Tal auditoria foi realizada no exercício de 2018, na modalidade integrada, que consiste em modelo de avaliação cuja execução é atribuída aos Regionais com a coordenação da Secretaria de Controle Interno e Auditoria do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), com objetivo de avaliar, de forma sistêmica, temas ou objetos de controle, visando identificar os desvios mais comuns e relevantes, e propor, quando for o caso, aperfeiçoamento na gestão e na sistemática de controle.

Essa modalidade de auditoria foi concebida pela Res. TSE nº 23.500/2016, dada a existência de processos críticos e a conveniência da adoção de procedimentos padronizados de auditoria no intuito de obter as melhores soluções para tratamento de questões estratégicas próprias deste ramo do Judiciário Federal.

Dos trabalhos, resultaram 10 (dez) recomendações, as quais foram acolhidas pela Presidência do Tribunal, que determinou a adoção de providências dos gestores para implementá-las.

Este monitoramento, realizado dentro dos padrões previstos no estatuto da auditoria interna do órgão, Resolução TRE-PA nº 5.373/2016, tem por objetivo verificar o cumprimento das recomendações resultantes dos trabalhos de auditoria, assim como aferir os resultados delas advindos, ou seja, seus benefícios efetivos.

Cumprir destacar que a existência de um sistema de controle interno eficiente contribui para uma entidade pública de melhor desempenho, apoiada em práticas gerenciais modernas e focadas no alcance de objetivos capazes de agregar valor. Daí a importância de monitorar o cumprimento das recomendações, para alcance dos benefícios subjacentes aos referidos encaminhamentos assinalados na auditoria.



Por derradeiro, cabe ressaltar o papel da unidade de auditoria interna - como instrumento da governança – de avaliar a existência e o correto funcionamento dos controles internos da organização, reportando os resultados à alta administração e sugerindo, se for o caso, melhorias, monitorando, ainda, as ações para implementá-las.

## **2. METODOLOGIA APLICADA E BENEFÍCIOS ESTIMADOS**

De acordo com o estatuto da auditoria interna do TRE/PA, item 95, podem ser utilizadas no monitoramento, com o fim exclusivo de verificar o atendimento das recomendações, as técnicas próprias de auditoria, elencadas no item 53 da norma supracitada.

Dessa forma, para execução dos trabalhos de monitoramento foi aplicada a técnica de análise documental, ainda no estágio preliminar de análise do cumprimento das recomendações, na etapa de planejamento dos trabalhos, mediante a busca por evidências e dados objetivos para suportar conclusões acerca da tomada de providências por parte dos gestores.

A análise documental também foi aplicada nos testes de monitoramento, baseados em requisições de informações às unidades, a fim de obter informações mais precisas sobre o contexto de cumprimento das recomendações, para propiciar uma avaliação mais segura à equipe encarregada de realizar o monitoramento. Em suma, a metodologia utilizada para este monitoramento teve como base a tomada de informações com os gestores da unidade envolvida.

Em caráter subsidiário, outras técnicas foram utilizadas, tais como exames de registros, através de consultas a processos no SEI que tratem de ações empreendidas pelos gestores e esforços envidados por eles no cumprimento das recomendações.

Com este monitoramento, espera-se alcançar os seguintes benefícios: A efetividade das recomendações emitidas nas auditorias integradas; Aperfeiçoamento dos mecanismos



de controle no processo de gestão da força de trabalho; Redução das deficiências que propiciem a ocorrência de riscos de alto e médio impacto e a implementação tempestiva de ações corretivas adequadas.

### **3. OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA**

#### **3.1. Análise preliminar sobre o cumprimento das recomendações**

O resultado das auditorias revelou deficiências administrativas e necessidades de melhorias no processo de gestão da força de trabalho, o que demonstra necessidade de mudança de postura, por parte dos gestores, para que venham a dedicar maior atenção na identificação e tratamento de riscos ligados a gestão de pessoas.

Foram emitidas 10 (dez) recomendações na auditoria de gestão de pessoal. Tais encaminhamentos foram consignados nos relatórios finais, após a oitiva das unidades afetadas. Foram, em seguida, submetidos à aprovação da Presidência, que, por sua vez, decidiu acolhê-los integralmente.

Verifica-se, no Processo SEI nº 0003238-60.2018.6.14.8000, cujo objeto é a auditoria de avaliação do processo de gestão da força de trabalho, um plano de ação (evento nº 0896031) apresentado pela SGP, no qual constam, na visão do gestor, as atividades necessárias ao cumprimento das recomendações, bem como as unidades responsáveis e os prazos para conclusão. Tal plano foi um dos instrumentos examinados pela auditoria interna para formação do seu entendimento acerca do grau de cumprimento das recomendações.

Sem prejuízo da análise documental e exames de registros mediante consultas a processos no SEI, papéis de trabalho foram aplicados, visando à obtenção de informações diretamente dos gestores, como forma de prospecção de evidências para obtenção de asseguuração razoável sobre o status de implementação das medidas demandadas em sede de auditoria.



Para aferição do grau de implementação de cada recomendação, conforme disposições fixadas no Manual de Monitoramento do TRE/PA, adotou-se a seguinte classificação:

- **Implementada (I)** – Recomendação cumprida totalmente;
- **Em Implementação (EI)** – Quando iniciadas ações objetivando o cumprimento da recomendação que, por questões operacionais, ainda não foi cumprida totalmente;
- **Não Implementada (NI)** – Quando não iniciadas ações objetivando o cumprimento da recomendação;
- **Prejudicada (P)** – Superveniência de fatos que tornem inexecutável o cumprimento da recomendação.

Conforme será detalhado nos tópicos subsequentes (3.2 a 3.5), a equipe da Seção de Auditoria Interna (SAUDI), após a execução dos testes de monitoramento, devidamente apoiada por evidências, alcançou as seguintes conclusões sobre o andamento das ações de correção dos achados assinalados na Auditoria Integrada de Avaliação do Processo de Gestão da Força de Trabalho:

**Tabela 1. Status do Cumprimento das Recomendações**

Recomendação	Responsável	Status de Cumprimento
R1- Estabeleça, fundamentando-se em critérios técnicos, o quantitativo ideal de servidores por unidade administrativa do Tribunal, seja Cartório Eleitoral, Central de Atendimento ao Eleitor ou unidades da Secretaria, atualizando o referido quantitativo periodicamente, conforme a metodologia adotada	SGP	Em implementação
R2- Defina suas estratégias de gestão de pessoas, como requisição de servidores, realização de concursos públicos, alocação e movimentação de pessoal, considerando a relação entre a força de trabalho existente e a força de trabalho requerida	SGP	Não implementada
R3- Estabeleça, como parte do processo de planejamento da força de trabalho, critérios para ampliação ou reposição do quadro de pessoal,	SGP	Não implementada



em consonância com a definição do quantitativo necessário para cada unidade, levando em conta diversos fatores, tais como absenteísmo, sobrecarga, rotatividade		
R4- Realize estudos, antes de alterações na estrutura organizacional do TRE-PA, visando suprir a administração com informações relevantes sobre o efeito da mudança na força de trabalho do órgão, como, por exemplo, o quantitativo ideal de servidores para uma nova estrutura criada e qual o impacto da reestruturação em unidades que tiveram seus servidores, cargos em comissão e/ou função comissionada remanejados para outras unidades	SGP	Não implementada
R5- Elabore, com base nas projeções de eventuais aposentadorias, como parte do processo de planejamento da força de trabalho, estratégia capaz de aumentar ou manter a capacidade operacional da instituição, a fim de mitigar os riscos oriundos de futuras aposentadorias	SGP	Não implementada
R6- Identifique as ocupações críticas da organização, estabelecendo os perfis profissionais desejados para estes postos	SGP	Não implementada
R7- Promova ações de capacitação com vistas a desenvolver em seus servidores as competências críticas necessárias àquelas ocupações	SGP	Não implementada
R8- Adote mecanismos para que o processo de escolha dos ocupantes de posições críticas seja fundamentado preferencialmente em perfis profissionais desejados, inclusive aquelas ocupações críticas que estejam relacionadas à cargo em comissão e função de confiança, realizando a atualização normativa que se demonstrar necessária	SGP	Não implementada
R9- Expanda o projeto "TRE Competente" aos Cartórios Eleitorais e Central de Atendimento ao Eleitor, identificando as competências técnicas necessárias para o desempenho das atividades inerentes àquelas unidades	SGP	Não implementada
R10- Identifique as lacunas de competências dos servidores lotados nos cartórios e CAE, elaborando plano de capacitação que considere as lacunas de competências identificadas	SGP	Não implementada

### 3.2. Recomendações implementadas

Como informado na Tabela 1, nenhuma recomendação foi implementada.



### 3.3. Recomendações em implementação e respectivas evidências

Existe 1 (uma) recomendação em implementação, o que representa 10,00% do total de recomendações emitidas na auditoria integrada.

Apresenta-se quadro abaixo que evidencia as recomendações cujo status foi classificado como “Em implementação” e as evidências que suportaram as conclusões formadas pela auditoria interna.

**Tabela 2. Recomendações classificadas com status Em Implementação**

Recomendações	Status de Cumprimento	Evidência
R1- Estabeleça, fundamentando-se em critérios técnicos, o quantitativo ideal de servidores por unidade administrativa do Tribunal, seja Cartório Eleitoral, Central de Atendimento ao Eleitor ou unidades da Secretaria, atualizando o referido quantitativo periodicamente, conforme a metodologia adotada	Em implementação	Proc. SEI nº 0001612-06.2018.6.14.8000

A recomendação com status acima indicado (em implementação) está atribuída à SGP, e trata da definição do quantitativo ideal de servidores por unidade administrativa. Com base nos testes de monitoramento, a equipe de auditoria detectou que ainda não existe definição quanto ao dimensionamento citado.

Instado a se manifestar, o gestor informa, como providência adotada, que foi realizada a contratação de uma empresa de consultoria a fim de elaborar um estudo detalhado acerca das necessidades de pessoal das unidades administrativas.

Além disso, o gestor aduz ainda que, nos termos do plano de ação apresentado após o início do monitoramento, o prazo para a conclusão das ações atinentes à recomendação em comento é 30/06/2020.

### 3.4. Recomendações não implementadas

Como informado na Tabela 1, 9 (nove) recomendações estão como não implementadas, o que representa 90,00% do total de recomendações emitidas nas auditorias integradas.



Apresenta-se quadro abaixo que evidencia as recomendações cujo status foi classificado como não implementadas, por ocasião do monitoramento, e as evidências que suportaram as conclusões formadas pela auditoria interna.

**Tabela 3. Recomendações classificadas com status Não Implementada**

Recomendações	Status de Cumprimento	Evidência
R2- Defina suas estratégias de gestão de pessoas, como requisição de servidores, realização de concursos públicos, alocação e movimentação de pessoal, considerando a relação entre a força de trabalho existente e a força de trabalho requerida	Não implementada	Nenhuma evidência foi apresentada pelo gestor.
R3- Estabeleça, como parte do processo de planejamento da força de trabalho, critérios para ampliação ou reposição do quadro de pessoal, em consonância com a definição do quantitativo necessário para cada unidade, levando em conta diversos fatores, tais como absenteísmo, sobrecarga, rotatividade	Não implementada	Nenhuma evidência foi apresentada pelo gestor.
R4- Realize estudos, antes de alterações na estrutura organizacional do TRE-PA, visando suprir a administração com informações relevantes sobre o efeito da mudança na força de trabalho do órgão, como, por exemplo, o quantitativo ideal de servidores para uma nova estrutura criada e qual o impacto da reestruturação em unidades que tiveram seus servidores, cargos em comissão e/ou função comissionada remanejados para outras unidades	Não implementada	Nenhuma evidência foi apresentada pelo gestor.
R5- Elabore, com base nas projeções de eventuais aposentadorias, como parte do processo de planejamento da força de trabalho, estratégia capaz de aumentar ou manter a capacidade operacional da instituição, a fim de mitigar os riscos oriundos de futuras aposentadorias	Não implementada	Nenhuma evidência foi apresentada pelo gestor.
R6- Identifique as ocupações críticas da organização, estabelecendo os perfis profissionais desejados para estes postos	Não implementada	Nenhuma evidência foi apresentada pelo gestor.
R7- Promova ações de capacitação com vistas a desenvolver em seus servidores as competências críticas necessárias àquelas ocupações	Não implementada	Nenhuma evidência foi apresentada pelo gestor.



Tribunal Regional Eleitoral do Pará  
Secretaria de Controle Interno e Auditoria

R8- Adote mecanismos para que o processo de escolha dos ocupantes de posições críticas seja fundamentado preferencialmente em perfis profissionais desejados, inclusive aquelas ocupações críticas que estejam relacionadas à cargo em comissão e função de confiança, realizando a atualização normativa que se demonstrar necessária.	Não implementada	Nenhuma evidência foi apresentada pelo gestor.
R9- Expanda o projeto "TRE Competente" aos Cartórios Eleitorais e Central de Atendimento ao Eleitor, identificando as competências técnicas necessárias para o desempenho das atividades inerentes àquelas unidades;	Não implementada	Nenhuma evidência foi apresentada pelo gestor.
R10- Identifique as lacunas de competências dos servidores lotados nos cartórios e CAE, elaborando plano de capacitação que considere as lacunas de competências identificadas.	Não implementada	Nenhuma evidência foi apresentada pelo gestor.

Instada a se manifestar para prestar informações sobre o cumprimento das recomendações, em sede de teste de monitoramento, a unidade apresentou um conjunto de ações que pretende adotar ao longo dos anos de 2020 e 2021, com vistas a implementar as recomendações formuladas pela equipe de auditoria. É o que consta na tabela a seguir.

**Tabela 4: Plano de ação apresentado pela unidade**

Recomendações	Ação a ser implementada	Prazo Final
R2- Defina suas estratégias de gestão de pessoas, como requisição de servidores, realização de concursos públicos, alocação e movimentação de pessoal, considerando a relação entre a força de trabalho existente e a força de trabalho requerida	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pesquisar estratégias adotadas em outros órgãos para a alocação de pessoal.</li><li>2. Estudar condições que melhor se adaptam à realidade de movimentações do TRE.</li><li>3. Definir estratégia para a alocação de pessoal no TRE, com base na tabela ideal de lotação resultante do dimensionamento da força de trabalho (GESTCOM/UFPA e TSE).</li></ol>	31/08/2020



Tribunal Regional Eleitoral do Pará  
Secretaria de Controle Interno e Auditoria

<p>R3- Estabeleça, como parte do processo de planejamento da força de trabalho, critérios para ampliação ou reposição do quadro de pessoal, em consonância com a definição do quantitativo necessário para cada unidade, levando em conta diversos fatores, tais como absenteísmo, sobrecarga, rotatividade</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pesquisar estratégias adotadas em outros órgãos para o planejamento da força de trabalho.</li><li>2. Estudar condições que melhor se adaptam à realidade da força de trabalho do TRE.</li><li>3. Definir critérios para ampliação ou reposição do quadro de pessoal do TRE, com base na tabela ideal de lotação resultante do dimensionamento da força de trabalho (GESTCOM/UFPA e TSE).</li></ol>	<p>31/08/2020</p>
<p>R4- Realize estudos, antes de alterações na estrutura organizacional do TRE-PA, visando suprir a administração com informações relevantes sobre o efeito da mudança na força de trabalho do órgão, como, por exemplo, o quantitativo ideal de servidores para uma nova estrutura criada e qual o impacto da reestruturação em unidades que tiveram seus servidores, cargos em comissão e/ou função comissionada remanejados para outras unidades</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Monitorar indicação da Alta Administração para alterações na estrutura do TRE.</li><li>2. Realizar análises dos cenários resultantes de alterações na estrutura do TRE.</li><li>3. Elaborar relatório com os impactos provenientes das alterações propostas pela Alta Administração, com base no dimensionamento da força de trabalho e na estratégia para alocação de pessoal.</li></ol>	<p>31/01/2021</p>
<p>R5- Elabore, com base nas projeções de eventuais aposentadorias, como parte do processo de planejamento da força de trabalho, estratégia capaz de aumentar ou manter a capacidade operacional da instituição, a fim de mitigar os riscos oriundos de futuras aposentadorias</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pesquisar estratégias adotadas em outros órgãos para o planejamento da força de trabalho.</li><li>2. Estudar condições que melhor se adaptam à realidade da força de trabalho do TRE.</li><li>3. Definir critérios para ampliação ou reposição do quadro de pessoal do TRE, com base na tabela ideal de lotação resultante do dimensionamento da força de trabalho (GESTCOM/UFPA e TSE).</li></ol>	<p>31/08/2020</p>



R6- Identifique as ocupações críticas da organização, estabelecendo os perfis profissionais desejados para estes postos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Extrair relatórios de ocupações críticas do sistema TRE Competente.</li><li>2. Analisar os relatórios em conjunto com as unidades impactadas.</li><li>3. Apresentar plano de redução de ocupações críticas.</li></ol>	29/05/2020
R7- Promova ações de capacitação com vistas a desenvolver em seus servidores as competências críticas necessárias àquelas ocupações	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificar as necessidades de capacitações para as unidades com funções críticas.</li><li>2. Contratar e realizar as capacitações.</li></ol>	19/12/2020
R9- Expanda o projeto "TRE Competente" aos Cartórios Eleitorais e Central de Atendimento ao Eleitor, identificando as competências técnicas necessárias para o desempenho das atividades inerentes àquelas unidades	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ajustar o sistema TRE Competente para abertura do 3º ciclo.</li><li>2. Divulgar o 3º ciclo de avaliação.</li><li>3. Iniciar o 3º ciclo de avaliação.</li><li>4. Monitorar a realização das avaliações pelos servidores.</li><li>5. Extrair relatórios de GAPs de competências do sistema.</li></ol>	27/03/2020
R10- Identifique as lacunas de competências dos servidores lotados nos cartórios e CAE, elaborando plano de capacitação que considere as lacunas de competências identificadas	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ajustar o sistema TRE Competente para abertura do 3º ciclo.</li><li>2. Divulgar o 3º ciclo de avaliação.</li><li>3. Iniciar o 3º ciclo de avaliação.</li><li>4. Monitorar a realização das avaliações pelos servidores.</li><li>5. Extrair relatórios de GAPs de competências do sistema.</li></ol>	27/03/2020

### 3.5. Recomendações prejudicadas

Como informado na Tabela 1, nenhuma recomendação foi considerada prejudicada, de acordo com a avaliação da equipe de auditoria.



#### 4. INDICADORES

Mediante análise dos dados apresentados na Tabela 1, é possível identificar o total de recomendações e dividi-las, com base nos testes de monitoramento, nas classificações atribuídas.

O extrato abaixo informa o quantitativo de recomendações por status de cumprimento, inclusive em valores percentuais:

**Tabela 5. Quantitativo de Recomendações por status de cumprimento**

Status	Quantidade	Percentual
1-Implementada	0	0%
2-Em Implementação	1	10%
3-Não Implementada	9	90%
4-Prejudicada	0	0%
TOTAL	10	100%

O cálculo do Índice de Recomendação Implementada – IRI foi realizado de acordo com a fórmula:

$$IRI = R_i/R * 100$$

Houve a medição do Total de Recomendações (R) e o Número de Recomendações Implementadas (R<sub>i</sub>), o que, no presente caso, assim se demonstra: R= 10 e R<sub>i</sub>= 00, sendo

$$IRI = 00/10 * 100 = 00,00\%$$

O cálculo do Índice das Recomendações Em Implementação – IREI foi realizado de acordo com a fórmula:

$$IREI = R_{ei}/R * 100$$

Houve a medição do Total de Recomendações (R) e o Número de Recomendações Em Implementação (R<sub>ei</sub>), o que, no presente caso, assim se demonstra: R= 10 e R<sub>ei</sub>= 1, sendo

$$IREI = 1/10 * 100 = 10,00\%$$



O cálculo do Índice das Recomendações Não Implementadas – IRNI foi realizado de acordo com a fórmula:

$$IRNI = R_{ni}/R * 100$$

Houve a medição do Total de Recomendações (R) e o Número de Recomendações Não Implementadas (Rni), o que, no presente caso, assim se demonstra: R= 10 e Rni= 09, sendo

$$IRNI = 9/10 * 100 = 90,00\%$$

## 5. CONCLUSÃO

O exame dos indicadores revela que 100% das recomendações estão pendentes de cumprimento, considerando as em implementação e as não implementadas, resultado que demanda a realização de um novo ciclo de monitoramento para aferir futuramente o cumprimento das recomendações originadas da auditoria aludida, sobretudo porque existem questões sensíveis, com significativo impacto no grau de maturidade de governança da instituição.

O cenário identificado, de baixíssimo grau de cumprimento das recomendações, requer atenção e maior engajamento por parte dos gestores. No ensejo, cumpre informar que, de acordo com a melhor doutrina consignada nos manuais de auditoria governamental, compete ao gestor indicar, mediante plano de ação, as atividades e a estratégia destinada ao cumprimento da recomendação. Embora tenha tal prerrogativa, não se pode olvidar que a recomendação deve ser cumprida de forma mais célere possível, para que os benefícios esperados pela implementação sejam obtidos com maior brevidade e até mesmo para evitar a perda do objeto das recomendações.

No caso em apreço, somente depois de mais de um ano após a conclusão da auditoria, unidade auditada apresentou plano de ação para cumprir as recomendações. Ademais, de acordo com o referido plano, estima-se que as recomendações da auditoria



realizada em 2018 estarão cumpridas integralmente cumpridas em 2021, caso as medidas consignadas no plano de ação sejam devidamente implementadas nos prazos indicados. Verifica-se assim a necessidade de envidar esforços no cumprimento do mencionado plano.

Ante o exposto, com base nas considerações feitas neste Relatório, a SAUDI submete à decisão da Presidência a realização de um segundo ciclo de monitoramento no próximo exercício, a fim de que seja verificada a evolução no atendimento das ações e para aferir o empenho dos gestores no cumprimento das recomendações com implementação em andamento ou ainda não iniciada.

É o Relatório.

Belém, 04 de dezembro de 2019.

SAMUEL SOLANO FEITOSA  
COORDENADOR DE AUDITORIA – COAUDI

LUCIANA CRISTINA SOARES FELIPE  
CHEFE DA SEÇÃO DE AUDITORIA INTERNA – SAUDI

EDINALDO NOGUEIRA RODRIGUES  
SEÇÃO DE AUDITORIA INTERNA – SAUDI

LEONARDO DOS SANTOS LAGE DE OLIVEIRA  
SEÇÃO DE AUDITORIA INTERNA – SAUDI