

RELATÓRIO DE MONITORAMENTO

AUDITORIA INTEGRADA DE GESTÃO DE FORÇA DE TRABALHO

- 2º Ciclo -

Processo SEI nº 0003238-60.2018.6.14.8000



SETEMBRO/2020



Tribunal Regional Eleitoral do Pará

Secretário de Auditoria Interna

Rui Alberto Batista da Silva

Coordenador de Auditoria

Samuel Solano Feitosa

Seção de Auditorias Coordenadas e Integradas

Claudia Mylene Pinheiro Ribeiro

Leonardo dos Santos Lage de Oliveira

1. APRESENTAÇÃO.....	4
2. METODOLOGIA APLICADA.....	5
3. ANÁLISE PRELIMINAR SOBRE O CUMPRIMENTO DAS RECOMENDAÇÕES.....	6
4. TESTES DE MONITORAMENTO	6
5. RECOMENDAÇÕES CUMPRIDAS E RESPECTIVAS EVIDÊNCIAS	8
6. RECOMENDAÇÕES EM IMPLEMENTAÇÃO E RESPECTIVAS EVIDÊNCIAS	8
7. RECOMENDAÇÕES NÃO IMPLEMENTADAS E RESPECTIVAS EVIDÊNCIAS	10
8. INDICADORES	12
9. CONCLUSÃO	14
10. ANEXO	16



1. APRESENTAÇÃO

Em cumprimento ao Plano Anual de Auditoria 2020, a Seção de Auditorias Coordenadas e Integradas (SAUDICI) apresenta o relatório do segundo ciclo de monitoramento das recomendações expedidas no âmbito da auditoria integrada 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.

As conclusões dos trabalhos foram consolidadas no relatório final da auditoria e resultaram em 10 (dez) recomendações, as quais foram acolhidas pela Presidência do Tribunal, que determinou a adoção de providências dos gestores para implementá-las.

Nesse contexto, tendo em vista o papel desta unidade de auditoria interna como instrumento de governança e terceira linha de defesa no trabalho de impulsionar o robustecimento dos controles internos, este monitoramento, realizado em agosto e setembro de 2020, tem por objetivo verificar o cumprimento das recomendações resultantes dos trabalhos da auditoria supracitada, assim como aferir os resultados delas advindos, ou seja, seus benefícios efetivos, contribuindo para o atingimento dos objetivos organizacionais e promovendo e facilitando a melhoria contínua.



2. METODOLOGIA APLICADA

Inicialmente, cumpre frisar que as técnicas próprias de auditoria podem ser utilizadas no monitoramento com o fim exclusivo de verificar o atendimento das recomendações.

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 (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, o que foi realizado através de questionário disponibilizado para preenchimento pela unidade auditada, conforme demonstrando no Processo SEI nº 0003238-60.2018.6.14.8000 (evento nº 1086593). O objetivo dessa etapa é obter informações mais precisas sobre o contexto de cumprimento das recomendações, propiciando 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 das unidades envolvidas.

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: efetividade das recomendações emitidas nas aludidas auditorias; aperfeiçoamento dos mecanismos de controle; redução das deficiências que propiciem a ocorrência de riscos de alto e médio impacto e a implementação tempestiva de ações corretivas adequadas.



3. ANÁLISE PRELIMINAR SOBRE O CUMPRIMENTO DAS RECOMENDAÇÕES

Nos termos do Relatório produzido na auditoria supracitada, foram emitidas 10 (dez) recomendações, as quais foram acolhidas integralmente pela Presidência do Tribunal (evento nº 0697348).

No primeiro ciclo de monitoramento, realizado em 2019, a equipe de auditoria averiguou o status de cumprimento das recomendações e, ao final, constatou-se que 100% das recomendações ainda estavam pendentes de cumprimento e, por isso, foram objeto de nova avaliação neste segundo ciclo de monitoramento.

Portanto, a amostra aferida neste segundo ciclo de monitoramento é a mesma avaliada no ciclo anterior.

4. TESTES DE MONITORAMENTO

Com efeito, foi apresentado o plano de ação (evento nº 0896031) pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) no Processo SEI nº 0003238-60.2018.6.14.8000, o qual trata da auditoria de gestão de força de trabalho, sendo elencadas 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 assecuração 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 inexequível o cumprimento da recomendação.

Conforme será detalhado nos tópicos subsequentes, a equipe da Seção de Auditorias Coordenadas e Integradas (SAUDICI), 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 de Gestão de Força de Trabalho:

Tabela 1. Status do Cumprimento das Recomendações

Recomendações	Unidade	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, em consonância com a definição do quantitativo necessário para cada unidade, levando em conta diversos fatores, tais como absenteísmo, sobrecarga, rotatividade.	SGP	Não implementada
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

5. RECOMENDAÇÕES CUMPRIDAS E RESPECTIVAS EVIDÊNCIAS

Como informado na Tabela 1, nenhuma recomendação foi efetivamente implementada neste segundo ciclo de monitoramento.

6. RECOMENDAÇÕES EM IMPLEMENTAÇÃO E RESPECTIVAS EVIDÊNCIAS

Como informado na Tabela 1, 1 (uma) recomendação está em implementação, o que representa 10,0% do total de recomendações ora monitoradas. Apresenta-se quadro abaixo que evidencia a recomendação 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	Unidade	Evidências
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	Proc. SEI nº 0001612-06.2018.6.14.8000; Proc. SEI nº 0004867-35.2019.6.14.8000; Proc. SEI nº 0008610-19.2020.6.14.8000; Proc. SEI nº 0011115-80.2020.6.14.8000.

Os testes de monitoramento revelaram que a recomendação R1 encontra-se em implementação, uma vez demonstrada a tomada de providências, sobretudo pela iniciativa de contratação de serviços de consultoria para dimensionamento de força de trabalho no âmbito do TRE-PA.

Contudo, em razão do Termo de Execução Descentralizada celebrado entre este TSE e a Fundação Universidade de Brasília para realização de projeto de elaboração de um modelo automatizado para dimensionamento da força de trabalho (DFT) nos Tribunais e Zonas Eleitorais, a SGP entende ser mais adequado aguardar os resultados do projeto com metodologia da UnB para definição da tabela de lotação de servidores por unidade do TRE e dos cartórios eleitorais.

A previsão inicial do TSE para conclusão dos levantamentos do DFT era maio/2020. Entretanto, em virtude dos impactos decorrentes da pandemia, o TSE suspendeu o DFT nas unidades da sede dos TREs e direcionou para início dos trabalhos com os cartórios eleitorais (evento nº 1021551) até a suspensão a partir de agosto com indicativo de retorno apenas em 2021, conforme direcionamento do TSE e decisão do TRE (eventos nº 1067874, 1070619 e 1070944).

Nesse contexto, o gestor sugere que o prazo final para a implementação da recomendação seja atualizado para 19/12/2021.



7. RECOMENDAÇÕES NÃO IMPLEMENTADAS E RESPECTIVAS EVIDÊNCIAS

Como informado na Tabela 1, 9 (nove) recomendações não foram implementadas, o que representa 90,0% do total de recomendações ora monitoradas. Apresenta-se quadro abaixo que evidencia as recomendações cujo status foi classificado como “não implementada” e as evidências que suportaram as conclusões formadas pela auditoria interna.

Tabela 3. Recomendações classificadas com status Não Implementada

Recomendações	Unidade	Evidências
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	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.	SGP	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.	SGP	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.	SGP	Nenhuma evidência foi apresentada pelo gestor.
R6 - Identifique as ocupações críticas da organização, estabelecendo os perfis profissionais desejados para estes postos.	SGP	Nenhuma evidência foi apresentada pelo gestor.
R7 - Promova ações de capacitação com vistas a desenvolver em seus servidores as competências críticas necessárias àquelas ocupações.	SGP	Nenhuma evidência foi apresentada pelo gestor.
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	Nenhuma evidência foi apresentada pelo gestor.



Tribunal Regional Eleitoral do Pará
Secretaria de Auditoria Interna

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	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.	SGP	Nenhuma evidência foi apresentada pelo gestor.

Instada a prestar informações sobre o cumprimento das recomendações, em sede de teste de monitoramento, a SGP apresentou os devidos esclarecimentos.

O gestor registrou (evento nº 1097168) que as recomendações R2, R3 e R5 ainda não foram implementadas, pois aguardam conclusão do DFT que está sendo conduzido pelo TSE.

Quanto às recomendações R4 e R8, cumpre esclarecer que as ações necessárias para implementação ainda estão no prazo previsto no plano de ação apresentado pela unidade auditada.

No que concerne às recomendações R6, R7, R9 e R10, o gestor consignou que não foram implementadas, uma vez que a unidade está considerando solicitar o cancelamento do projeto 'Identificar e reduzir ocupações críticas' (SEI 0010721-10.2019.6.14.8000), pois as tarefas relacionadas dependiam diretamente da realização do 3º Ciclo de Avaliação por Competências, que não ocorreu, principalmente, em razão da execução das atividades alusivas ao Projeto de Dimensionamento de Força de Trabalho conduzido pelo TSE e do reduzido quadro de pessoal na unidade diretamente envolvida no projeto, conforme justificativas registradas no Processo SEI nº 0010713-33.2019.6.14.8000 (evento nº 1067113).

Em que pese as justificativas apresentadas pela SGP, a equipe de auditoria entende que algumas ações constantes do plano de ações apresentado pela unidade auditada (evento nº 0896031) poderiam ter sido iniciadas, pois independem da conclusão do trabalho de dimensionamento de força de trabalho ou da realização do 3º ciclo de Avaliação por Competências, tais como:

- a. Pesquisar estratégias adotadas em outros órgãos para a alocação de pessoal.



- b. Estudar condições que melhor se adaptam à realidade de movimentações do TRE.
- c. Ajustar o sistema TRE Competente para abertura do 3º ciclo de avaliação.

Com efeito, a execução das ações acima elencadas resultaria no aumento da quantidade de recomendações em implementação e, conseqüentemente, na diminuição da quantidade de recomendações não implementadas, evidenciando o esforço da unidade auditada no cumprimento das recomendações.

8. 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:



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

$$IRI = \frac{R_i}{R * 100}$$



Houve a medição do Total de Recomendações (R) e o Número de Recomendações Implementadas (Ri), o que, no presente caso, assim se demonstra: R=10 e Ri=0, sendo

$$IRI = \frac{0}{10 * 100} = 00,00\%$$

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

$$IREI = \frac{R_{ei}}{R * 100}$$

Houve a medição do Total de Recomendações (R) e o Número de Recomendações Em Implementação (Rei), o que, no presente caso, assim se demonstra: R=10 e Rei=01, sendo

$$IREI = \frac{1}{10 * 100} = 10,00\%$$

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

$$IRNI = \frac{R_{ni}}{R * 100}$$

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

$$IRNI = \frac{9}{10 * 100} = 90,00\%$$

O cálculo do Índice das Recomendações Prejudicadas – IRPI foi realizado de acordo com a fórmula:

$$IRPI = \frac{R_{np}}{R * 100}$$



Houve a medição do Total de Recomendações (R) e o Número de Recomendações Prejudicadas (Rnp), o que, no presente caso, assim se demonstra: R=10 e Rnp=0, sendo

$$IRNPI = \frac{0}{10 * 100} = 00,00\%$$

9. CONCLUSÃO

Decorridos 2 (dois) anos da conclusão dos trabalhos de auditoria, verifica-se que não existem avanços significativos em relação ao ciclo de monitoramento anterior, evidenciando urgência na adoção de medidas.

Assim, o exame dos indicadores revela que 100,0% das recomendações estão pendentes de cumprimento, considerando as em implementação e as não implementadas, o que demanda a realização de um novo ciclo de monitoramento, sobretudo porque há questões relevantes, com alto impacto no grau de maturidade de governança da instituição.

Com base nos apontamentos feitos neste Relatório e tendo em vista a suspensão do Dimensionamento de Força de Trabalho – DFT pelo TSE, com indicativo de retorno apenas em 2021, e considerando a sugestão do gestor em alterar o prazo para conclusão das atividades alusivas ao DFT no âmbito do TRE/PA para 19/12/2021, submetemos à decisão da Presidência a realização de um terceiro ciclo de monitoramento no próximo exercício, a fim de que seja verificada a evolução no atendimento das ações e para conferir o empenho dos gestores no cumprimento apenas das recomendações que independam da conclusão do Dimensionamento de Força de Trabalho pelo TSE, conforme tabela abaixo, sem prejuízo do monitoramento das demais recomendações ainda no exercício 2021, caso o TSE conclua o DFT em tempo hábil.

Tabela 4. Recomendações que independem da conclusão do DFT pelo TSE

Recomendações	Unidade
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	SGP



Tribunal Regional Eleitoral do Pará
Secretaria de Auditoria Interna

qual o impacto da reestruturação em unidades que tiveram seus servidores, cargos em comissão e/ou função comissionada remanejados para outras unidades.	
R6 - Identifique as ocupações críticas da organização, estabelecendo os perfis profissionais desejados para estes postos.	SGP
R7 - Promova ações de capacitação com vistas a desenvolver em seus servidores as competências críticas necessárias àquelas ocupações.	SGP
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
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
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

É o Relatório.

Belém, 17 de setembro de 2020.

CLÁUDIA MYLENE PINHEIRO RIBEIRO
SEÇÃO DE AUDITORIAS COORDENADAS E INTEGRADAS – SAUDICI

LEONARDO DOS SANTOS LAGE DE OLIVEIRA
SEÇÃO DE AUDITORIAS COORDENADAS E INTEGRADAS - SAUDICI

De acordo

SAMUEL SOLANO FEITOSA
COORDENADOR DE AUDITORIA – COAUDI



10. ANEXO

10.1. Histórico de Monitoramentos

Abaixo apresentamos um resumo do histórico de monitoramento do cumprimento das 10 (dez) recomendações emitidas na Auditoria de Gestão de Força de Trabalho.

