



SECRETARIA DE CONTROLE
INTERNO

2019

Relatório no Processo de Gestão
da Força de Trabalho – Eleições
2016 e 2018

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO
Av. Gov. Agamenon Magalhães, 1.160 - Bairro Graças - CEP 52010904 - Recife - PE

RELATÓRIO

RELATÓRIO DE AUDITORIA

Normas Referentes: Metodologia de Auditoria Baseada em Risco - ABR (COSO I e II)

Processo de Gestão da Força de Trabalho – Eleições 2016 e 2018

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO

II. VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO

III. OBJETIVO DA AUDITORIA

IV. ESCOPO

V. CRITÉRIOS

VI. METODOLOGIA ABR

VI.1. Levantamento

VI.2. Validação

VI.3. Identificação de objetivos-chaves, riscos e controles

VI.4. Padronização dos procedimentos a serem utilizados na avaliação de probabilidade e impacto dos riscos no processo

VI.5. Elaboração do Programa de Auditoria (planejamento dos Testes de Controle)

VII. ACHADOS DE AUDITORIA

A1 - Gerenciamento da força de trabalho de forma descentralizada

A2 - Ausência de formalização de estudo preliminar para subsidiar a tomada de decisões pela Alta Gestão

A3 - A definição de critérios para a formação das equipes de apoio é realizada em momento tardio

A4 - Insuficiência de atuação nas causas relacionadas a risco de ausência pessoal para a formação das equipes de trabalho

A5 - Fragilidade no planejamento e monitoramento do Plano de Ação para implementação das melhorias apontadas no Relatório de Avaliação das Eleições

A6 - Atuação insuficiente nas causas que impactam na ausência de liberação dos servidores por parte dos gestores

VIII. CONCLUSÃO

IX. PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO

I. INTRODUÇÃO

Em cumprimento ao Plano de Auditoria desta Secretaria de Controle Interno – SCI para o presente exercício, conforme Memorando n.º 3483/2018/SCI, de 28 de novembro de 2018 (SEI n.º 0042890-03.2018.6.17.8000), foram realizados exames de auditoria no processo de gestão da força de trabalho das equipes de apoio referentes aos processos eleitorais de 2016 e 2018.

A coordenação dos trabalhos ficou sob a responsabilidade da titular da Coordenadoria de Auditoria (Coaud), Maria Roberta Reis Lins, e a supervisão a cargo do Secretário de Controle Interno, Ruy Gustavo Rattacaso de Araújo.

Foi elaborado Plano de Trabalho (Documento n.º 1013903) definindo os objetivos da auditoria, escopo, a técnica de exame, a equipe de auditoria e o respectivo cronograma.

O programa de auditoria estabeleceu os procedimentos que foram executados pela equipe de auditoria visando à obtenção de evidências para sustentação aos achados de auditoria.

Em 18/12/2019, foi apresentado relatório com os principais achados resultantes dos testes aplicados. Na ocasião, foi possibilitada aos gestores manifestação sobre o exposto, com abertura de prazo para tal e as respostas foram consideradas e incluídas neste relatório final.

II. VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO

O processo de gestão da força de trabalho do TRE-PE coordenado pela Secretaria de Gestão de Pessoas visa à construção e execução de um planejamento estruturado a fim de subsidiar os processos de formação, treinamento e alocação de equipes de suporte para as Eleições junto às unidades gestoras da COEDE (SELOG e SEDOC) em cada processo finalístico.

III. OBJETIVO DA AUDITORIA

O objetivo da presente auditoria foi avaliar a efetividade dos controles internos adotados no processo de gestão da força de trabalho relativos aos períodos eleitorais 2016/2018, a fim de garantir a missão Institucional, contribuindo para o alcance dos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico Institucional – PEI 2016/2021: OBE01 – Promover a Cidadania; OBE02 – Instituir a Governança Judiciária; OBE07 - Implantar a Política de Governança e Gestão de Pessoas.

A equipe de auditoria avaliou a efetividade dos controles internos adotados no processo de formação das equipes de trabalho para auxiliar nas diversas atividades relacionadas ao pleito eleitoral, com vistas a verificar se:

- a) o gerenciamento do capital humano realizado pela SGP abrange os principais processos eleitorais;
- b) a definição do quantitativo de servidores, e o período de apoio, considera a criticidade do local a ser atendido;
- c) os servidores destacados possuem as competências técnicas necessárias, ou se foram oportunamente treinados para atuar de forma satisfatória nos processos finalísticos;
- d) é realizada a análise da suficiência de pessoal, e do orçamento de diárias, identificando os riscos inerentes do processo auditado, de forma a garantir o apoio adequado às zonas eleitorais; Se os riscos detectados são reportados a Alta Administração deste Tribunal;
- e) no processo de avaliação das eleições são analisados, e reportados ao TSE, eventuais riscos relativos à ausência de recursos financeiros para apoio aos processos eleitorais que possam vir a impactar nas eleições.

IV. ESCOPO

O escopo da presente auditoria abrangeu os principais processos finalísticos de 2016 e 2018.

Foram coletadas as informações constantes no documento de Avaliação das Eleições 2016 e 2018, relativo a área de pessoal, e nos relatórios do sistema QUEST encaminhados pela SGP e preenchidos pelos chefes e pelos servidores que prestaram apoio em cada processo eleitoral, e demais documentos necessários.

V. CRITÉRIOS

Os critérios utilizados como parâmetros para fundamentar as avaliações apresentadas neste trabalho foram os preceitos normativos, que regulamentam a matéria, a seguir exemplificados:

- Regulamento Administrativo TRE-PE (Resolução TRE-PE n.º 205/2013);
- Referencial Básico de Governança do TCU (2ª versão);
- Planejamento Integrado das Eleições - PIELEs 2016 e 2018;
- Relatórios de Avaliação das Eleições 2016 e 2018.
- Editais de convocação de servidores para o processo da força de trabalho 2016 e 2018.

VI. METODOLOGIA ABR

Os trabalhos de auditoria serão fundamentados na aplicação de técnicas de Risk Assessment, Auditoria Baseada em Risco (ABR), direcionada aos processos de trabalho e à mitigação dos riscos relacionados à consecução das atividades administrativas do TRE-PE.

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



A metodologia implica a construção de matrizes de risco para avaliação de probabilidades e impactos em relação às etapas de operacionalização de quaisquer processos de gestão, que podem ser entendidos como grandes conjuntos de atividades através dos quais a organização cumpre sua missão.

O método proposto permite a avaliação da gestão de riscos e controles, por meio de procedimento estruturado que visa avaliar os seguintes aspectos:

- Fixação de Objetivos: a unidade fixou objetivos para o processo ou para a política pública?
- Identificação de Eventos: quais eventos podem representar risco aos objetivos do processo ou da política pública?
- Avaliação de Riscos: qual é a significância dos riscos identificados em termos de probabilidade e impacto de ocorrência?
- Resposta a Riscos: a organização implementou controles em resposta aos riscos identificados?
- Atividades de Controle: qual é a qualidade dos controles internos estabelecidos e em que medida eles asseguram que os riscos relacionados sejam mitigados a um nível aceitável?

Ao fim, alcança-se visão estruturada da qualidade da gestão de riscos e controles internos do objeto auditado – um dos componentes da governança pública – com informações sobre objetivos, etapas do processo de trabalho e atividades nelas desenvolvidas para atingir os objetivos, riscos inerentes associados a cada etapa, controles internos adotados e sua qualidade, bem como risco residual estimado, de modo a permitir o direcionamento e a otimização dos esforços de auditoria.

Ademais, a realização de debates com os gestores sobre os objetivos do processo sob auditoria, riscos e controles possui elevado caráter pedagógico, pois contribui para uma reflexão profunda sobre o modus operandi das unidades e das atividades desenvolvidas, especialmente em relação a formas de aprimoramento dos controles internos administrativos.

VI.1. Levantamento

Na etapa de planejamento dos trabalhos, foi realizado o levantamento detalhado das atividades do processo auditado por meio de entrevistas com os servidores que executam as referidas atividades.

Foi realizada a modelagem do processo, o qual evidenciou a sequência de trabalho atual.

VI.2. Validação

A validação da modelagem do processo de trabalho teve como objetivo assegurar se as atividades, tal como foram registradas, estavam sendo efetivamente praticadas. Nessa etapa, a equipe de auditoria, junto ao auditado, visou à confirmação da adequação das atividades e procedimentos adotados.

VI.3. Identificação de objetivos-chaves, riscos e controles

Para a identificação dos objetivos, riscos e dos controles do processo auditado, foram observados os seguintes conceitos:

objetivo: resultado que a organização e/ou processo pretende realizar e alcançar.

risco: evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito negativo nos objetivos estabelecidos;

controles internos: todos os métodos e procedimentos que devem ser implementados pelos gestores para mitigar os riscos e fornecer segurança razoável para a consecução da missão do Tribunal

Com base no entendimento do processo de trabalho, devidamente validado, foram definidos os objetivos operacionais e identificados os riscos inerentes relacionados ao alcance desses objetivos.

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

Posteriormente, foram identificados e associados os controles dispostos na modelagem do processo com os respectivos riscos e fatores de riscos detectados.

VI.4. Padronização dos procedimentos a serem utilizados na avaliação de probabilidade e impacto dos riscos no processo

A Matriz de Riscos apresentou três colunas, com os elementos a seguir:

- **probabilidade:** é a chance de algo acontecer. Deve ser graduada em função da possível frequência de ocorrência do evento de risco descrito. A probabilidade é a medida da chance de ocorrência;
- **impacto:** é o resultado de um evento que afeta os objetivos;
- **nível de risco:** é a magnitude de um risco, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades.

A análise do nível de risco foi fundamentada nos parâmetros estabelecidos na Portaria TRE-PE nº 1295/2017, expostos a seguir:

Probabilidade	
BAIXA	O evento pode acontecer sob certas circunstâncias, diferentes das atuais e não há histórico de ocorrência recente no último ano ou no último ciclo de eleição equivalente.
MÉDIA	O evento é casual, pode acontecer nas circunstâncias atuais, e há registro de recente de ocorrência dentro do ano ou no último ciclo de eleição.
ALTA	O evento é habitual, as circunstâncias corroboram, e possuem várias ocorrências no último ano ou no ciclo de eleição.

Impacto	
BAIXO	Quando a ocorrência do risco traz prejuízo mínimo para alcance dos objetivos, sendo facilmente revertido.

MÉDIO	Quando a ocorrência do risco traz prejuízo significativo para alcance dos objetivos, porém recuperáveis.
ALTO	Quando a ocorrência do risco traz prejuízo muito significativo, causando impacto de reversão muito difícil nos objetivos, necessitando do aporte elevado de recursos.

A probabilidade e o impacto dos riscos foram classificados em uma escala definida conjuntamente com o gestor.

Ao discutir a probabilidade e o impacto com os operadores do processo, a equipe não considerou os controles existentes, tendo em vista que a avaliação basea-se no riscos inerentes.

Da combinação de probabilidades e consequências das escalas anteriores, obteve-se a avaliação dos riscos, de acordo com o modelo a seguir:

NÍVEL DE RISCO		IMPACTO		
		BAIXO	MÉDIO	ALTO
PROBABILIDADE	ALTA	médio	alto	alto
	MÉDIA	baixo	médio	alto
	BAIXA	baixo	baixo	médio

A hierarquização dos riscos orientou a equipe no processo decisório de determinar as atividades que tiveram seus controles avaliados, assim como a extensão dos exames e dos procedimentos a serem aplicados.

VI.5. Elaboração do Programa de Auditoria (planejamento dos Testes de Controle)

A etapa de elaboração do Programa de Auditoria tem como objetivo determinar os procedimentos de auditoria que foram aplicados para avaliar os controles internos adotados, bem como os procedimentos aplicados para verificar a conformidade com as leis, os regulamentos e a jurisprudência.

Os testes foram elaborados tendo por base as Matrizes de Riscos e de Controles, as quais possibilitaram identificar eventuais deficiências nos controles.

VII. ACHADOS DE AUDITORIA

A1 - Gerenciamento da força de trabalho de forma descentralizada.

Situação encontrada

Constatou-se pela análise dos editais de seleção de servidores dos processos eleitorais de 2016 e 2018 que apenas alguns processos finalísticos são gerenciados pela SGP. Em que pese tais processos finalísticos não estejam sob a coordenação da SGP, ocorreu demanda a essa unidade para a seleção de servidores (item 2, Quest SJ- Votação Paralela).

Considerando o disposto no art. 98, X e art. 100, XXV do Regulamento Administrativo (Resolução TRE-PE nº 205/2013), que atribuem a SGP atividades relacionadas ao gerenciamento da força de trabalho para as Eleições, não se constatou as razões dessa descentralização, tampouco foram identificados critérios que justifiquem a realização de seleção e alocação de servidores diretamente por outras unidades.

O processo de gestão da força de trabalho consiste em construir e executar um planejamento estruturado a fim de subsidiar os processos de dimensionamento, formação, treinamento e alocação de equipes de suporte para as Eleições. Nesse contexto, o gerenciamento das equipes de forma descentralizada acarreta prejuízos ao processo de gestão da força de trabalho fragilizando os controles existentes na medida que impossibilita uma visão una e coesa da força de trabalho disponível.

Com a atual descentralização dos processos finalísticos vislumbram-se possíveis riscos como: comunicação menos eficiente; dificuldade em captar servidores com os perfis adequados; distribuição da força de trabalho de forma inadequada, frente à impossibilidade de mensuração da real necessidade em todos os processos; dificuldade no controle quanto à participação de

servidores em processos subsequentes, a fim de minimizar, quando possível, os impactos ocasionados pela sobrecarga de trabalho; dificuldade para avaliar a suficiência do apoio prestado pelo servidor em determinados processos; dificuldade na formação de banco de dados para fins de identificação dos perfis dos servidores; dificuldade para apresentar subsídios a fim de oportunizar a tomada de decisão.

Cabe registrar que nos procedimentos desta auditoria foram captadas propostas de aprimoramento para o processo de gestão da força de trabalho no período eleitoral, dentre as quais observa-se a sugestão de centralização do processo em uma unidade, conforme resposta da Asplan.

No cenário atual, em que se verifica uma diminuição significativa da mão de obra no Tribunal, o gerenciamento da força de trabalho de forma una e centralizada, coordenada por uma unidade, evidencia-se de extrema relevância a fim aperfeiçoar o processo de formação das equipes de apoio. Convém esclarecer que a decisão para implementar uma gestão da força de trabalho una e centralizada revela-se um direcionador estratégico, tornando-se fundamental a análise desta ação por parte da Alta Administração deste Tribunal.

Crítérios: art. 98, X, art. 99, IX, art. 100, XXV, do Regulamento Administrativo TRE-PE (Resolução TRE-PE nº 205/2013)

Evidências: resposta ao questionário item 3 da Asplan; Editais de seleção de servidores ao processo de apoio às eleições 2016 e 2018.

Causas: inobservância aos art. 98, X e art. 100, XXV do Regulamento Administrativo (Resolução TRE-PE nº 205/2013); ausência de formalização do Processo.

Consequências: comunicação ineficiente; dificuldade em captar servidores com os perfis adequados; distribuição da força de trabalho de forma inadequada; dificuldade no controle quanto à participação de servidores em processos subsequentes; dificuldade para avaliar a suficiência do apoio prestado pelo servidor em determinados processos; dificuldade na formação de banco de dados para fins de identificação dos perfis dos servidores; dificuldade para apresentar subsídios a fim de oportunizar a tomada de decisão.

Recomendação 1: Que a Alta Administração, por intermédio da Diretoria-Geral, promova a centralização do gerenciamento da força de trabalho na SGP, intensificando a interação com as unidades gestoras, sobretudo para atender as demandas de pessoal com competência técnica e comportamental específicas.

Prazo:07.fev.2020.

A2 - Ausência de formalização de estudo preliminar para subsidiar a tomada de decisões pela Alta Gestão.

Situação Encontrada:

Foi verificado que a SGP realiza amplo e detalhado levantamento da situação das Zonas Eleitorais, por meio de planilhas contendo inúmeros dados a saber: quantitativo de servidores, de locais de votação, de seções, eleitorado, existência de município termo, número de computadores, além de informações sobre inexperiência dos servidores em eleições; licenças; possibilidade de aposentadorias.

Entretanto, foi detectado que na etapa de realização do estudo preliminar essas informações não são formalizadas e apresentadas à Administração, de forma a tornar transparentes os critérios utilizados para definir os cartórios eleitorais com maior criticidade, o quantitativo de pessoal para compor as equipes, bem como o período de apoio.

Sugere-se que as informações constantes nas referidas planilhas sejam formalizadas e apresentadas em um relatório que contemple um diagnóstico amplo, contendo:

- a) histórico de eleições anteriores (dados orçamentários; quantitativo de afastamentos de servidores e outras situações imprevistas ocorridas durante o processo eleitoral);
- b) análise sobre as avaliações realizadas pela SGP por meio do Quest sobre as equipes de apoio, apresentando soluções para os problemas identificados;
- c) análise crítica acerca dos resultados alcançados com as ações constantes no Relatório das Eleições, relacionadas a gestão da força de trabalho;
- d) alerta sobre os principais riscos, apresentando soluções para as fragilidades detectadas.

Além dessas análises que visam o aperfeiçoamento do processo, se propõe apresentar nesse estudo como serão dispostas todas as etapas do gerenciamento da força de trabalho nas próximas eleições, especificando os critérios que serão adotados para o dimensionamento das equipes de apoio, considerando o orçamento disponível.

A formalização do estudo, certamente, propiciará aos envolvidos o conhecimento mais aprofundado do processo e a análise dos riscos, fornecendo subsídios técnicos para a oportuna tomada de decisões pela Alta Gestão.

Crítérios: art. 98, X, art. 99, IX, art. 100, XXV, do Regulamento Administrativo TRE-PE (Resolução TRE-PE nº 205/2013).

Evidências: resposta ao questionário COEDE, item 4; planilhas – situação dos cartórios.

Causas: processo de trabalho realizado sem a devida formalização.

Consequências: falta de transparência e dificuldade para a análise por parte dos envolvidos; ausência de diagnóstico para subsidiar a atuação mais adequada por parte da Alta Administração.

Recomendação 2: Que a SGP formalize o estudo preliminar, apresentando diagnóstico amplo que propicie a participação mais efetiva dos gestores e do Conze, de modo a auxiliar na tomada de decisão da Alta Gestão.

Prazo: 13.mar.2020.

A3 - A definição de critérios para a formação das equipes de apoio é realizada em momento tardio.

Situação Encontrada:

Constatou-se que a SGP não define logo no início do processo os critérios para identificar as unidades com necessidade de reforço de pessoal, o quantitativo de servidores e o período de apoio, realizando essa etapa em momento mais próximo de cada processo finalístico. Tal decisão tem como propósito alcançar as mudanças de cenários causadas por situações inesperadas, a exemplo de afastamento de servidores por motivo de doença, conforme aponta a unidade auditada.

Quanto ao atendimento dessas situações inesperadas, a equipe de auditoria entende que poderia haver ajustes nos critérios ou mesmo outra solução para suprir essas necessidades emergenciais, a exemplo da definição de uma reserva de contingência, cujo valor leve em consideração a ocorrência de circunstâncias similares em eleições anteriores.

Constatou-se que a decisão de definir critérios apenas quando da proximidade dos processos finalísticos acentua os riscos de atraso e dificulta a análise pelo gestor. Evidenciou-se, inclusive, prazo bastante exíguo, apenas 2 dias, para o Conze e a CRE validarem os critérios de dimensionamento de pessoal para fechamento do cadastro de 2018.

Desta forma, sugere-se que a fase de definir os critérios seja realizada por ocasião da etapa de estudo preliminar, de forma a permitir a análise com a devida antecedência tanto pelos gestores do processo, quanto pela Alta Gestão.

A definição prévia das comissões e cartórios que receberão aporte de pessoal, o quantitativo de servidores e o período de apoio para todos os processos finalísticos permitirá uma visão ampla do processo de gerenciamento da força de trabalho e auxiliará na análise dos gestores e na oportuna tomada de decisões pela Alta Gestão, sobretudo quanto houver riscos significativos aos objetivos Institucionais apontados pelas unidades envolvidas.

Crítérios: art. 98, X, art. 100, XXV, do Regulamento Administrativo TRE-PE (Resolução TRE-PE nº 205/2013).

Evidências: resposta a questão 9 - e-mail da COEDE remetido para a CRE e Conze (02/04/2018, às 16:29).

Causas: inadequação das etapas do processo de trabalho.

Consequências: definição tardia dos locais que receberão apoio e dos servidores que participarão da equipe; pedido de liberação é realizado em momento muito próximo ao deslocamento; dificuldade de gerenciar situações emergenciais, quais sejam: pedidos de Zonas insatisfeitas pela ausência ou insuficiência de auxílio; problemas com a liberação dos gestores ou desistência do servidor inscrito em participar.

Recomendação 3: Que a SGP antecipe a fase de definição dos critérios para a formação das equipes de apoio, de modo a apresentar no momento do estudo preliminar a análise sobre a criticidade das zonas, o quantitativo de servidores e o período de apoio para cada processo finalístico.

Prazo: 27.mar.2020.

A4 - Insuficiência de atuação nas causas relacionadas a risco de ausência pessoal para a formação das equipes de trabalho.

Situação encontrada:

Nas diversas fases do processo de gestão da força de trabalho a SGP identificou o risco referente a ausência de pessoal para formação das equipes de apoio.

Os Gabinetes dos Desembargadores relataram a dificuldade em conseguir servidores para auxiliarem no julgamento dos processos e, inclusive, que em eleições anteriores precisaram solicitar, em caráter emergencial, suporte de pessoal para conseguir cumprir os prazos legais. Por tais razões, solicitam o apoio da SGP, sugerindo formação de banco de servidores com perfil técnico para auxílio, garantindo-se a escolha da equipe pelo respectivo Desembargador.

A Secretaria Judiciária (SJ) também apresenta dificuldades em captar servidores para o Registro de Candidatura, especificando que na eleição de 2018 houve a previsão de 12 servidores para compor a equipe de apoio ao registro de candidatos, mas que só conseguiram 9 servidores de outras unidades, mesmo com o auxílio da SGP.

Dentre as possíveis causas relacionadas ao quantitativo insuficiente de servidores que se voluntariam para participar das equipes de

apoio, constatou-se período curto de inscrição nos editais relativos às eleições 2016 e 2018, respectivamente de 7 dias úteis (11 a 21 de março de 2016) e 6 dias úteis (20 a 27 de março 2018). No tocante à divulgação, verificou-se que a SGP encaminha o edital para todos os servidores, via e-mail, e também solicita divulgação do edital por meio de matéria divulgada na intranet pela Ascom.

Por vezes, a cessão de servidores para auxílio às Zonas Eleitorais podem causar transtornos e impactos nas unidades que também estão envolvidas nos processos finalísticos, conforme relato da SJ: “na última eleição municipal acreditava-se que a equipe existente na Secretaria Judiciária era adequada para o tratamento dos recursos eleitorais e outros a serem recebidos, entretanto, devido a cessão de servidores para auxílio às Zonas Eleitorais houve desfalque na CRIP, tendo causado transtornos para execução dos trabalhos, sendo necessário a solicitação, em caráter emergencial, de servidores de outras Unidades.” Inclusive, em razão desse fato, a SJ adianta que o ideal é que não haja liberação de servidores de sua Secretaria, sobretudo porque o grupo de servidores é bastante limitado, além de realizar atividade-fim do processo eleitoral.

Nesse contexto, com vistas a promover o aperfeiçoamento do processo, sugere-se um maior envolvimento da Alta Gestão, com o intuito de implementar medidas para mitigar o risco de ausência de servidores para o apoio aos processos finalísticos.

Crítérios: art. 98, X, art. 100, XXV, do Regulamento Administrativo TRE-PE (Resolução TRE-PE nº 205/2013).

Evidências: matrizes de riscos e controles; editais de seleção de servidores ao processo de apoio às eleições 2016 e 2018; respostas da SJ e dos Gabinetes ao questionário de auditoria. (e-mails 14/11/2019, 14:37 e 26/11/2019, 10:48).

Possíveis causas: divulgação insuficiente para o processo de seleção de servidores; ausência de medidas no sentido de identificar as unidades com maior potencial para liberação de servidor; ausência de levantamento prévio junto as unidades envolvidas com o processo finalístico com o objetivo de saber da possibilidade ou não de liberação de servidores (em caso positivo, importante especificar as unidades e períodos possíveis); Falta de diretriz da Alta Gestão sobre o planejamento das atividades das unidades administrativas em anos eleitorais.

Consequências: falta de pessoal para auxiliar nas equipes de apoio aos processos eleitorais.

Recomendação 4: Que a Alta Gestão, por intermédio da Diretoria-Geral, estabeleça medidas de gestão aptas a mitigar os riscos de ausência de pessoal para apoio aos processos finalísticos.

Sugestões de aperfeiçoamento para implementação da Recomendação 4:

- a) constar no planejamento das eleições medidas direcionadas a estimular a participação dos servidores nos processos eleitorais;
- b) promover medidas no sentido de identificar as unidades com maior potencial para liberação de servidor, por não terem aumento significativo de demanda no período eleitoral;
- c) orientar as unidades administrativas para que, em havendo possibilidade, o planejamento dos anos eleitorais seja realizado com vistas a permitir a liberação de servidor para auxiliar nos processos eleitorais, desde que não haja comprometimento das atribuições da unidade.

Prazo: 10.abr.2020.

Considerações da equipe de auditoria quanto ao prazo definido: destaca-se que o prazo fixado para atendimento dessa recomendação fez-se necessário para fins de mensuração do indicador estratégico 5 deste Tribunal, ID5. **Todavia, com vistas a garantir o alcance dos benefícios esperados, torna-se conveniente ressaltar que o estabelecimento das medidas, apontadas para aprimoramento do processo, deve, caso o risco permaneça, ter caráter contínuo, sendo aplicadas em todos os ciclos eleitorais, e em momento oportuno a fim de minimizar os impactos ocasionados pela insuficiência de pessoal.**

A5 - Fragilidade no planejamento e monitoramento do Plano de Ação para implementação das melhorias apontadas no Relatório de Avaliação das Eleições.

Situação encontrada:

Ao final de cada eleição é elaborado o relatório de avaliação das eleições contemplando o plano de ação para implementação de melhorias, com prazos e responsáveis. Conforme informado pela Asplan, unidade responsável pela consolidação do referido documento, as ações de melhorias para as eleições 2020/2022 ocorreram em duas etapas, ambas com participação das unidades envolvidas nos processos, SEI nº 0019930-53.2018.6.17.8000. O resultado do trabalho foi consolidado em planilhas que possibilitaram o cadastramento das ações, prazos e responsáveis no SIM (Sistema de Monitoramento de Ações), e apresentado no evento de encerramento da avaliação das eleições 2018, no salão pleno.

Da análise do planejamento para implementação das melhorias, foi detectada, em alguns casos, a necessidade de estabelecimento de ações complementares a fim de mitigar o risco relacionado à insuficiência de servidores para desenvolvimento das atividades eleitorais. Para melhor esclarecer cita-se como exemplo a seguinte ação: *"Encaminhar ofício à CGE, questionando acerca de viabilidade de nomeação de eleitores para apoio logístico"*. Nesse caso, a resposta ao ofício implica no estabelecimento de ações subsequentes, como, por exemplo, definição de prazo para a efetiva nomeação dos eleitores pelas zonas.

Verificou-se, ainda, fragilidade no efetivo monitoramento das ações cadastradas no sistema SIM. Foi detectada solicitação da SGP, em 23/05/2019, propondo alteração em uma ação de sua responsabilidade, (#2911 - Analisar a possibilidade de contratação temporária de terceirizado para apoio logístico nas eleições), cujo prazo estava fixado para 29/06/2019. Por sua vez, a Asplan

apresentou resposta à SGP somente em 06/11/2019, afirmando que foi sugerida a alteração da responsabilidade para a COAD, mas que fazia-se necessária a validação das referidas alterações junto à Administração e à SA. Entretanto, a Asplan informou na data 04/12/2019: Até o momento não houve deliberação superior. Permanece, portanto, a responsabilidade da SGP sobre as ações (#2873) e (#2911) no sistema SIM.

Por outro lado, foram identificadas ações que não estão sob responsabilidade SGP, mas que tem impacto direto na gestão da força de trabalho, na medida em que propõem ações direcionadas a minimizar os riscos inerentes à insuficiência de pessoal. Quanto ao tema, a SGP informou que os resultados das ações a serem realizadas por outras unidades não são comunicadas à SGP em momento oportuno.

Por tratar-se de um processo composto por diversas etapas, onde a não execução/atraso de uma ação impacta diretamente na fase posterior, torna-se necessário uma maior integração entre as unidades para garantir o alcance dos objetivos planejados.

Conclui-se, assim, que a ausência de comunicação entre as unidades responsáveis pela execução das ações de melhorias, atinentes a gestão da força de trabalho, impactam na realização dos estudos para etapa de dimensionamento das equipes de trabalho que atuarão nas eleições, bem como na tempestividade dos ajustes a serem realizados para cumprimento dos objetivos pretendidos no planejamento.

Crítérios: relatório de avaliação das eleições 2018; art 25, inciso IX, do Regulamento Administrativo TRE-PE (Resolução TRE-PE nº 205/2013).

Evidências: resposta ao questionário pela SGP; e-mail SGP 23/05/2019 para Asplan, 12:28; e-mail da Asplan para SGP, 06/11/2019, 10:50; e-mail da Asplan para Seape, 04/12/2019.

Causas: Ausência de comunicação entre as unidades gestoras; Falha no acompanhamento das ações pela unidade coordenadora do PIELE.

Consequências: dificuldades no dimensionamento das equipes de apoio; definição de datas no planejamento incompatíveis com a necessidade de planejamento e de cumprimento de ações pela SGP; não implementar as ações de melhoria propostas no relatório de avaliação das eleições.

Recomendação 5.1: Que a Asplan aperfeiçoe o Plano de Ação no sentido de especificar as etapas essenciais para implementação das melhorias, contemplando as principais ações e seus possíveis desdobramentos, com vistas a embasar adequadamente o Planejamento das Eleições - PIELE.

Prazo: março.2021

Recomendação 5.2: Que a Alta Administração, por intermédio da Asplan, adote controle a fim garantir que os gestores responsáveis apresentem os resultados alcançados com a implementação das ações de melhoria contantes no Relatório de Avaliação das Eleições, com vistas a promover uma maior integração entre as unidades administrativas.

Prazo: março.2021.

A6 - Atuação insuficiente nas causas que impactam na ausência de liberação dos servidores por parte dos gestores.

Situação encontrada:

Foi identificado pela COEDE/SGP que a não liberação de servidores pelos gestores é um risco alto ao processo, contudo constatou-se que não há efetivamente um levantamento para que sejam tratadas as causas dessa não liberação.

Verifica-se que a ausência de liberação de servidor, por parte do gestor, nem sempre é formalizada e fundamentada, sendo efetuada, por vezes, apenas de forma verbal. Desta forma, sugere-se que haja o registro da ausência de liberação por parte do gestor, e que a sua justificativa esteja fundamentada nos impactos negativos ocasionados nas atividades da unidade, a fim de possibilitar ao COGEST decidir sobre eventual necessidade de priorização quanto a liberação do servidor.

Nesse contexto, entende-se que, em não havendo levantamento organizado das causas e dos fundamentos da não liberação, tornam-se difíceis ações efetivas e planejadas a fim de tratar o risco e subsidiar decisões da Alta Gestão.

A SGP afirma que foi disponibilizada ao COGEST e aos demais gestores, relação de servidores inscritos no edital de formação de equipes de apoio a fim de que se pronunciem sobre a liberação dos servidores de suas unidades.

Contudo, com vistas a promover o aperfeiçoamento do processo, torna-se conveniente que sejam apresentadas informações mais detalhadas, indicando, por exemplo, o processo e período para o qual o servidor se ausentaria, de forma a subsidiar a tomada de decisão dos gestores. Ademais, informações mais detalhadas possibilitarão um planejamento direcionado a amenizar os efeitos da ausência dos servidores na unidade.

Vale frisar, que para a Secretaria de Administração as comunicações de liberação dos servidores deveriam ser feitas com mais antecedência o que permitiria ao gestor planejar suas atividades, considerando, inclusive, que por vezes o servidor selecionado é chamado a participar em mais de uma etapa do processo.

Conclui-se, portanto, que embora seja um ponto crítico no processo, não são identificadas as causas da ausência de liberação por

parte dos gestores, impossibilitando oportuna tomada decisão.

Crítérios: art. 98, X e art. 100, XXV, do Regulamento Administrativo TRE-PE (Resolução TRE-PE nº 205/2013).

Evidências: respostas COEDE aos itens 14 e 16 do questionário de auditoria (e-mail: 07/11/2019, 11:05); e-mail COEDE 03/12/2019, às 12:55; e-mail da SA em 26/11/2019, às 10:48

Causas: ausência de formalização das justificativas de não liberação pelos gestores; falta de levantamento das causas pela SGP.

Consequências: risco de ausência de liberação de forma recorrente em todas as eleições.

Recomendação 6.1: Que a Alta Gestão, por intermédio da Diretoria-Geral, estabeleça a obrigatoriedade de formalização das situações de ausência de liberação de servidor para participar das equipes de apoio às eleições, indicando a necessidade de apresentação de justificativa fundamentada no impacto gerado nas atividades da unidade.

Prazo: 10.mar.2020.

Recomendação 6.2: Que a SGP inclua nos procedimentos relacionados a gestão da força de trabalho, rotina direcionada a identificar e registrar as causas da não liberação de servidores, por parte dos gestores, a fim de garantir a oportuna tomada de decisão.

Prazo: 13.nov.2020. Considerações da equipe de auditoria quanto ao prazo definido: considerando que os benefícios esperados com essa recomendação serão alcançados apenas no próximo ciclo eleitoral - 2022, estabeleceu-se um prazo mais longo para apresentação de evidências acerca do atendimento do recomendado.

VIII. CONCLUSÃO

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

Analisando os períodos eleitorais de 2016 e 2018 conforme escopo do Plano de Trabalho, verificou-se que:

- a) a descentralização da força de trabalho provoca dificuldades na efetiva gestão por parte da SGP;
- b) a ausência de formalização de estudo preliminar dificulta a tomada de decisões pela Alta Gestão;
- c) a definição de critérios realizada em momento inoportuno, acarreta os riscos de atraso e dificulta a análise pelo gestor;
- d) a insuficiência de pessoal para a formação das equipes de trabalho gera altos riscos ao processo eleitoral ;
- e) a fragilidade na implementação e monitoramento das melhorias propostas no relatório de avaliação das eleições dificulta o aperfeiçoamento do processo de trabalho;
- f) a atuação insuficiente nas causas que impactam na ausência de liberação dos servidores por parte dos gestores, reflete diretamente na melhoria do planejamento pela falta de subsídios para atuação e correção necessária.

IX. PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO

Diante do exposto, submete-se o presente relatório à consideração da Senhora Coordenadora de Auditoria (Coaud) e do Senhor Secretário de Controle Interno (SCI), para encaminhamento à Presidência, com vistas à adoção pelas unidades impactadas das seguintes providências:

À DIRETORIA GERAL (ALTA GESTÃO):

Descrição	Item	Benefícios esperados
Que a Alta Administração promova a centralização na SGP do gerenciamento da força de trabalho, relativo a todos os processos finalísticos, intensificando a interação com as unidades gestoras, sobretudo para atender as demandas de	A1(1)	<ul style="list-style-type: none"> • comunicação eficiente; • captação de servidores com os perfis adequados; • distribuição da força de trabalho de

<p>peçoal com competência técnica e comportamental específicas.</p> <p>Prazo:07.fev.2020.</p>		<p>forma adequada;</p> <ul style="list-style-type: none"> • controle quanto à participação de servidores em processos subsequentes; • melhoria na avaliação da suficiência do apoio prestado pelo servidor • subsídios para a tomada de decisão
<p>Que a Alta Gestão estabeleça medidas de gestão aptas a mitigar os riscos de ausência de pessoal para apoio aos processos finalísticos.</p> <p>Prazo: 10.abr.2020.</p>	A4(1)	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na comunicação para o processo de seleção de servidores; melhoria das medidas no sentido de identificar as unidades com maior potencial para liberação de servidor; melhoria de planejamento de levantamento junto as unidades envolvidas com o processo finalístico com o objetivo de saber da possibilidade ou não de liberação de servidores (em caso positivo, importante especificar as unidades e períodos possíveis); diretriz à Alta Gestão sobre o planejamento das atividades das unidades administrativas em anos eleitorais
<p>Que a Alta Gestão estabeleça a obrigatoriedade de formalização das situações de ausência de liberação de servidor para participar das equipes de apoio às eleições, indicando a necessidade de apresentação de justificativa fundamentada no impacto gerado nas atividades da unidade.</p> <p>Prazo: 10.mar.2020.</p>	A6(1)	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar o dimensionamento das equipes de apoio; definição de datas no planejamento compatíveis com a necessidade de planejamento e de cumprimento de ações pela SGP; Melhoria no controle da implementar das ações propostas no relatório de avaliação das eleições.

À SGP:

Descrição	Item	Benefícios esperados
<p>Que a SGP formalize o estudo preliminar, apresentando diagnóstico amplo que propicie a participação mais efetiva dos gestores e do Conze, de modo a auxiliar na tomada de decisão da Alta Gestão.</p> <p>Prazo: 13.mar.2020.</p>	A2(1)	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da transparência e análise por parte dos envolvidos; subsidiar a atuação mais adequada por parte da Alta Administração.
<p>Que a SGP antecipe a fase de definição dos critérios para a formação das equipes de apoio,</p>	A3(1)	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do planejamento referente ao processo de seleção e locais que receberão apoio;

<p>de modo a apresentar no momento do estudo preliminar a análise sobre a criticidade das zonas, o quantitativo de servidores e o período de apoio para cada processo finalístico.</p> <p>Prazo: 27.mar.2020.</p>		<p>Facilitar o pedido de liberação.</p>
<p>Que a SGP inclua nos procedimentos relacionados a gestão da força de trabalho, rotina direcionada a identificar e registrar as causas da não liberação de servidores, por parte dos gestores, a fim de garantir a oportuna tomada de decisão.</p> <p>Prazo: 13.nov.2020.</p>	A6(2)	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar o dimensionamento das equipes de apoio; definição de datas no planejamento compatíveis com a necessidade de planejamento e de cumprimento de ações pela SGP; Melhoria no controle da implementar das ações propostas no relatório de avaliação das eleições.

À ASPLAN:

Descrição	Item	Benefícios esperados
<p>Que a Asplan aperfeiçoe o Plano de Ação no sentido de especificar as etapas essenciais para implementação das melhorias, contemplando as principais ações e seus possíveis desdobramentos, com vistas a embasar adequadamente o Planejamento das Eleições - PIELE.</p> <p>Prazo: março.2021</p>	A5(1)	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar o dimensionamento das equipes de apoio; definição de datas no planejamento compatíveis com a necessidade de planejamento e de cumprimento de ações pela SGP; Melhoria no controle da implementar das ações propostas no relatório de avaliação das eleições.
<p>Que a Alta Administração, por intermédio da Asplan, adote controle a fim garantir que os gestores responsáveis apresentem os resultados alcançados com a implementação das ações de melhoria contantes no Relatório de Avaliação das Eleições, com vistas a promover uma maior integração entre as unidades administrativas.</p> <p>Prazo: março.2021</p>	A5(2)	



Documento assinado eletronicamente por **ROSIVALDO VELOSO DO NASCIMENTO**, Técnico(a) Judiciário(a), em 19/12/2019, às 11:26, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **CAROLINA VANESSA AGRA MARIZ, Técnico(a) Judiciário(a)**, em 19/12/2019, às 11:26, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **LUCIANA MACHADO BARROS DO NASCIMENTO, Chefe de Seção**, em 19/12/2019, às 12:03, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **MARIA ROBERTA REIS LINS, Coordenador(a)**, em 19/12/2019, às 12:24, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **RUY GUSTAVO RATTACASO DE ARAUJO, Secretário(a)**, em 19/12/2019, às 15:49, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site http://sei.tre-pe.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **1071944** e o código CRC **D5BF7C1A**.
