



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

RELATÓRIO

EXERCÍCIO: 2019

ÁREA AUDITADA: Governança e Gestão de Pessoas.

OBJETO AUDITADO: *Gestão da Saúde e Bem-Estar do Servidor e Melhoria do Ambiente de Trabalho.*

TIPO DE AUDITORIA: Ordinária.

INTERESSADOS: *Presidência, Diretoria-Geral, Secretara de Gestão de Pessoas, Asplan, Cogest.*

UNIDADE AUDITADA: *Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP*

1. INTRODUÇÃO.

O presente trabalho constitui produto de auditoria, com foco na Gestão da Saúde e Bem-Estar do Servidor e Melhoria do Ambiente de Trabalho, prevista no Plano de Ação Anual da Secretaria de Controle Interno para o exercício de 2019, divulgado através do Memorando nº 3483/2018/SCI, de 28/11/2018, consolidados no SEI 0001660-44.2019.6.17.8000, mediante encaminhamento à Presidência deste Regional.

As atividades foram desenvolvidas pelos integrantes da Seção de Auditoria de Atos de Pessoal – Seape, sob a coordenação da Coordenadora de Auditoria – Coaud, e supervisão do Secretário de Controle Interno - SCI, os quais firmam este relatório. Com vistas à realização desta auditoria, elaborou-se o Plano de Trabalho (Documento SEI nº 0836888), onde foram definidos os objetivos, o escopo, a técnica a ser aplicada, os meios e o tempo demandado para a sua concretização.

Nos dias 06 e 09/05/2018, foram apresentados à Diretoria-Geral e SGP os principais achados, oportunidade em que os gestores puderam debater a situação encontrada, esclarecendo eventuais dúvidas quanto à análise da equipe de auditoria. Em 10/05/2019, foi divulgado no SEI o Relatório de Achados (Documento nº 0889054), formalizando-se o prazo para manifestações por parte das unidades interessadas, cujas respostas foram consideradas e incluídas neste relatório final.

1.1. Visão Geral do Objeto.

Ao avaliar a situação da governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal, o Acórdão nº 3023/2013 – TCU-Plenário apontou em seu relatório (item 2.5.2) que programas eficazes de qualidade de vida no trabalho aumentam a motivação e o comprometimento da força de trabalho, além de contribuir para a diminuição dos níveis de estresse e de incidência de doenças ocupacionais, reduzindo os custos com a saúde dos servidores, a exemplo daqueles decorrentes de assistência médica, absenteísmo, dentre outros. Destacou-se, assim, a importância de serem adotadas práticas de qualidade de vida no trabalho, trazendo benefícios para a saúde dos trabalhadores e, em consequência, para a administração pública, sendo ainda um fator relevante na retenção de talentos.

Como forma de estimular a adoção de boas práticas, o TCU passou a avaliar a capacidade de governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal. No esteio dessas recomendações, a Resolução CNJ 198/2014 estabeleceu a melhoria da gestão de pessoas como um macrodesafio do Poder Judiciário a ser alcançado até 2020, impulsionando a edição da Resolução CNJ 240/2016, que instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, que contém princípios e diretrizes para valorização de um ambiente de trabalho adequado com qualidade de vida para os servidores, a exemplo dos arts 3º e 8º.

Toda essa estrutura fundamenta a visão estratégica que se encontra prevista no TRE-PE a partir do Planejamento Estratégico Institucional - PEI. Seguindo esse direcionamento, o Planejamento Estratégico da Secretaria de Gestão de Pessoas – PEGP e o seu Plano Diretor orientam as iniciativas prioritizadas para assegurar a melhoria da saúde e bem-estar do servidor e do ambiente de trabalho, visando, ao final, o cumprimento da política de governança de pessoas estabelecida pelo Poder Judiciário.

Nesse contexto, a SGP tem desenvolvido diversas ações e programas específicos e, por meio deles, busca alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos na área de saúde e bem estar dos servidores. Dentre essas iniciativas, algumas podem ser destacados pela relevância e pelo impacto que podem ter não só na promoção da saúde, mas também na cultura de valorização do ambiente de trabalho como forma de melhorar o desempenho dos servidores. Assim, podem citados:

- Fórum de Assédio Moral e Organizacional, evento a ser realizado em 2020, que busca "disseminar conhecimento sobre o assédio moral e organizacional";
- Clínica do Trabalho, que tem como objetivo "promover os espaços de discussão como uma prática de escuta", a fim de que o ambiente de trabalho seja "mais gerador de saúde do que de doença";
- Exames Periódicos, que visa sobretudo à constatação precoce de doenças nos servidores;
- Programa de Apoio Sociofuncional;
- Oficinas de gerenciamento de estresse, focando na redução do nível do estresse decorrente das atividades laborais;
- Programa de qualidade de vida, atuando em diversas vertentes, desde aulas de idiomas com preços promocionais até eventos em datas comemorativas, como paltestras e apresentações;

Ressalta-se, diante da visão geral do objeto auditado, que se levou em consideração o atual estágio de amadurecimento da governança e gestão de pessoas no TRE-PE, o qual vem sendo aperfeiçoado pela SGP, fato observado quando, em 2018, as ações e os programas passaram a ser estruturados dentro de planos estratégicos da unidade, juntamente com as metas definidas, acompanhamentos por indicadores de desempenho e etc. É, portanto, levando-se em consideração esta nova perspectiva, que os trabalhos da presente auditoria foram orientados, selecionando para análise iniciativas já implementadas.

1.2. Escopo.

A auditoria teve como escopo:

- a) análise da governança e gestão de pessoas, no que se refere à melhoria de saúde e bem-estar do servidor e do ambiente de trabalho, com foco no resultado das iniciativas que impactam no alcance dos objetivos estratégicos;
- b) avaliação da eficácia e efetividade das práticas de comunicação adotadas pelos gestores para auxiliar a tomada de decisão pela alta administração no que se refere ao objeto desta auditoria.

1.3. Objetivo da Auditoria.

Os trabalhos de auditoria em Gestão da Saúde e Bem-Estar do Servidor e Melhoria do Ambiente de Trabalho têm por objetivos:

- a) avaliar se os indicadores estabelecidos pelo TRE-PE são adequados para garantir a boa gestão da saúde e bem-estar do servidor e melhoria do ambiente de trabalho;

- b) analisar o gerenciamento do Plano Diretor da SGP quanto aos objetivos estratégicos voltados para a área auditada;
- c) avaliar os resultados dos programas e projetos implementados pelo TRE-PE para assegurar a saúde e bem-estar;
- d) induzir melhorias na governança e gestão organizacionais;
- e) contribuir para a transparência da gestão de pessoas, no que se refere à saúde e ambiente de trabalho, verificando como estão sendo utilizados os recursos públicos e quais resultados estão sendo alcançados.

1.4. Questões de Auditoria.

As questões que orientaram as atividades da equipe constam do Programa de Auditoria, conforme abaixo listadas:

- 1.4.1. Os indicadores adotados são adequados para aferir a boa gestão da saúde e bem-estar do servidor e melhoria do ambiente de trabalho?
- 1.4.2. A Metodologia de Gerenciamento adotada pela SGP para monitorar a execução do Plano Diretor está sendo plenamente cumprida?
- 1.4.3. Estão sendo aferidos os impactos dos resultados dos programas e projetos implementados para assegurar o bem-estar do servidor em seu ambiente organizacional?

1.5. Metodologia.

As fases da auditoria foram realizadas conforme estabelecido no Plano de Trabalho (documento SEI 0836888) e os procedimentos aplicados encontram-se em conformidade com as normas técnicas previstas na Resolução TRE/PE n.º 217/2014, com a observância dos padrões estabelecidos pelo Manual de Auditoria Operacional do TCU.

O desenvolvimento do processo de auditoria consistiu numa fase inicial de planejamento das atividades, a qual deu sequência aos trabalhos de execução, onde foram elaborados o Programa de Auditoria e o Mapa de Achados, papéis de trabalho que contém informações relativas aos procedimentos aplicados e aos fatos que deram suporte às conclusões apresentadas na presente Auditoria.

O resultado do trabalho foi inicialmente registrado no Mapa de Achados de Auditoria e, posteriormente, transcrito para o relatório preliminar, que foi submetido às unidades auditadas para apreciação e manifestação, após o que foi emitido este relatório final.

A definição dos procedimentos de auditoria tomou como base indicadores institucionais e táticos estabelecidos para saúde, bem-estar e ambiente de trabalho, bem como o monitoramento das ações do seu Plano Diretor pela SGP, tendo sido requeridas informações sobre os resultados dos programas e projetos implementados pelo TRE-PE e os seus impactos na consecução da estratégia organizacional, focando a análise nas seguintes iniciativas: Clínica do Trabalho, Exames Periódicos, Clínica de Estresse e Programa de Apoio Sócio Funcional.

A avaliação das práticas para comunicação dos resultados à alta administração tomaram como base os relatórios relacionados com o objeto da auditoria, a apresentação dos indicadores, atas de reuniões e respostas da unidade auditada aos questionários formulados. Também foi analisada, na *intranet* do TRE-PE, a aba de Programas e Projetos do Nosso Portal com o objetivo de avaliar a qualidade das informações divulgadas aos servidores do Tribunal.

1.5.1. Técnicas de Auditoria Utilizadas.

A partir do Programa de Auditoria que norteou o trabalho, foram utilizadas, como técnicas de auditoria, essencialmente, a análise documental e entrevistas, em conformidade com o art. 32 da Resolução TRE/PE n.º 217/2014.

Como forma de agregar valor à gestão de pessoas, as técnicas de *benchmarking* foram apropriadas para identificar boas práticas em outros tribunais eleitorais na área de saúde e bem-estar do servidor e na melhoria do ambiente de trabalho.

1.6. Período de Execução da Auditoria.

A Sape realizou a referida auditoria no período de **janeiro a maio** do ano corrente e o resultado se encontra consolidado nos autos do Processo SEI n.º 0001660-44.2019.6.17.8000.

1.7. Critérios normativos adotados.

Os critérios utilizados como parâmetros para fundamentar as avaliações apresentadas neste trabalho, consistem nos seguintes normativos: Resoluções CNJ n.º 198/2014, n.º 207/2015 e n.º 240/2016; Resolução TRE-PE n.º 240/2015 (PEI); Portarias expedidas pelo TRE-PE n.º 632/2018, n.º 878/2018, n.º 1073/2018, n.º 1.178/2018, n.º 196/2019. Os Levantamentos de Governança e Gestão de Pessoas realizados nos anos 2013 a 2018 e o Referencial Básico de Governança (2ª versão), ambos do TCU, também foram utilizados como critérios para avaliação do objeto da presente auditoria.

2. ACHADOS DE AUDITORIA.

2.1. Ausência de medição do programa “Clínica do Trabalho”

Situação encontrada: Segundo o relatório do Programa, a *Clínica do Trabalho atua na realização de espaços de discussão em Psicodinâmica do Trabalho, com a abordagem de conceitos como sofrimento relacionado ao trabalho, estilos de gestão, danos à saúde, com ênfase no resultado do Programa de Atenção aos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho – PROART, aplicado em 2017 no TRE-PE.*

Ao possibilitar que as discussões sejam orientadas para os riscos psicossociais relacionados ao trabalho, a Clínica do Trabalho oportuniza a grupos de servidores um espaço para discutir e repensar o trabalho e seus rebatimentos no processo de saúde-adoecimento mental. Tal reflexão pode levar à melhoria das relações pessoais/profissionais e dos ambientes de trabalho, contribuindo para a promoção/prevenção da saúde.

Em 2017 e 2018, foram contempladas com esse programa algumas zonas eleitorais da região metropolitana e neste exercício de 2019 está prevista expansão para 12 pólos do interior do Estado.

É relevante destacar que desde novembro de 2014 a Coordenadoria de Atenção à Saúde (CAS) vem se empenhando para construir bases de conhecimento e aperfeiçoar a metodologia de atuação desse programa, inclusive dispõe do apoio e supervisão da professora Dra. Ana Magnólia Mendes, apontada pela unidade auditada como maior referência do País na área de Psicodinâmica do Trabalho. Nesse contexto, é possível afirmar que a “Clínica do Trabalho” tem obtido o suporte, inclusive orçamentário, para o fortalecimento e a ampliação de sua atuação, motivo pelo qual se destaca como o principal programa, associando ao objetivo estratégico institucional OBE 07: “Melhoria da Saúde e Bem-Estar do Servidor”.

A despeito da importância desse programa, verificou-se que a Secretaria de Gestão de Pessoas, a nível tático de governança, não tem disponibilizado informações suficientes para possibilitar a Alta Gestão a análise dos resultados obtidos.

O Plano Diretor da SGP indica que a “Clínica do Trabalho” tem o objetivo de reduzir a quantidade de afastamentos do servidor por doenças ocupacionais; entretanto, constatou-se a ausência de indicador específico que possibilite quantificar o absentismo decorrente do ambiente organizacional ou de acidente de trabalho, tampouco foi informado, por meio de relatório, qualquer dado sobre a redução do número de afastamentos decorrente da atuação do Programa.

Vale esclarecer que o indicador estratégico institucional de absentismo (ID 21), instituído por força da Resolução do CNJ 207/2015, possui um alcance mais amplo e serve para aferir todo o afastamento por motivo de doença, contabilizando inclusive os motivados por doenças em pessoa da família. A Coordenadoria de Atenção à Saúde vem

atuado prioritariamente na redução dos riscos psicossociais do trabalho para que tenhamos um ambiente que não gere adoecimento do servidor.

Em resposta ao questionamento da equipe de auditoria relativo à ausência de dados sobre a redução do absenteísmo no relatório apresentado pela CAS ao Cogest, a SGP defende que a redução do número de afastamentos por doenças ocupacionais não depende isoladamente da “Clínica do Trabalho”, argumentando que existem questões multifatoriais que precisam ser enfrentadas e solucionadas pela Instituição.

Nesse contexto, levando em consideração os argumentos da unidade auditada, que se apoia na premissa de que o objetivo de reduzir o absenteísmo é mais abrangente e não depende exclusivamente da área de gestão de pessoas, é importante refletir sobre a necessidade de serem estabelecidos resultados mais concretos para cada ação ou programa constante no plano diretor, a fim de construir indicadores que possibilitem a efetiva mensuração dos resultados propostos. É preciso reconhecer a necessidade de dispor de indicadores ou outras ferramentas de medição que possibilite a análise da eficácia das ações e programas constantes no plano diretor. Observando-se as boas práticas de governança, a alta gestão disporá de melhores condições para avaliar a efetividade de cada iniciativa, tomando decisões que potencializem a consecução dos objetivos estratégicos organizacionais.

Critério: Portaria TRE-PE nº 202/2019, Anexo II – Matriz de Iniciativas Estratégicas – 2019 , Portaria 577/2014, Prática E2.3 do Referencial Básico de Governança do TCU (14ª ed)

Evidência: Ausência de mensuração dos resultados do Programa

Causa: Ausência de indicadores

Consequência: Impossibilidade de averiguar se os resultados esperados com o programa foram efetivamente alcançados. Ausência de subsídios para a tomada de decisões direcionadas à consecução dos objetivos estratégicos

Manifestação da SGP: de acordo com o Despacho nº 16841/2019/SGP (0897710), a SGP informou que a avaliação para estabelecer indicadores, ou outro meio adequado, para monitorar os resultados dos programas associados aos objetivos estratégicos atinentes à área de pessoal será realizada no momento da revisão do PEGP (prazo para conclusão em 30/08).

Manifestação da Asplan: essa Assessoria de planejamento informou em Despacho (0899514) que irá prover o suporte técnico à SGP para o estabelecimento de indicadores que facilitem análise de desempenho dos programas associados aos objetivos estratégicos, ao tempo em que solicitou que SGP disponibilize cronograma das atividades de revisão do PEGP para programação interna da Asplan.

Conclusão da equipe de auditoria: considerando que as manifestações da SGP e Asplan estão de acordo com a recomendação, a equipe de auditoria entende pela manutenção do achado 2.1.

Recomendação 1: Que a SGP estabeleça indicadores, ou outro meio adequado, para monitorar os resultados dos Programas associados aos objetivos estratégicos atinentes à área de pessoal, eliminando-se o risco de ausência de mensuração dos resultados estabelecidos no PEGP.

Prazo: 05 de setembro de 2019

2.2. Subdimensionamento da Meta de Adesão aos Exames Periódicos de Saúde

Situação encontrada: O CNJ determina que os Tribunais devem realizar ou gerenciar os exames periódicos, e que as ações de saúde devem ser direcionadas à redução da incidência das patologias predominantes e daquelas identificadas como causas mais importantes de absenteísmo por doença, conforme art. 6º, inc. V c/c §2º da Resolução 207/2015 do CNJ. A mesma norma, em seu art. 13, determina que os Tribunais encaminhem anualmente ao CNJ, os indicadores e informações relativas à saúde de seus magistrados e servidores, dentre os quais o indicador de absenteísmo e de realização de exames periódicos.

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) estabeleceu para o ano de 2018 o percentual de 6% como meta a ser atingida em relação ao quantitativo de servidores convocados para se submeterem aos Exames Periódicos de Saúde (EPS). Verificou-se em relatório publicado posteriormente pela própria Secretaria que esta conseguiu mais do que dobrar o valor previamente estipulado, alcançando 12,6% dos servidores convocados.

Tal resultado, no entanto, apresentou-se diferente daquele fornecido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), quando divulgou, em relatório próprio, que realidade a adesão aos exames periódicos atingiu apenas 7,7% dos servidores, o que está bem aquém dos 12,6% supracitados.

Esta variação de quase 5% pôde, assim, ser explicada em razão da metodologia do cálculo utilizada por cada uma das instituições (TRE-PE e CNJ). O TRE-PE, seguindo as diretrizes estabelecidas na Resolução 177/2012, convoca para os exames apenas servidores efetivos e comissionados; o CNJ, por sua vez, utiliza na sua base de cálculo toda a força de trabalho do Órgão para cada faixa etária em questão.

Diante de tal cenário, em que não se conseguiu constatar com precisão o percentual de servidores que cada TRE convocou para os exames, uma vez que o CNJ não disponibiliza estes dados, e, considerando que a presença de quantitativo significativo de servidores requisitados constitui-se numa peculiaridade da Justiça Eleitoral, achou-se por bem elaborar um estudo comparativo *estimativo* entre os regionais, que levasse em consideração estas variáveis.

Sabendo, pois, que dos 505 servidores deste TRE-PE, que estão dentro da faixa etária de 46 anos ou mais, 310 efetivamente foram convocados para os exames, ou seja, 61,38% dessa força de trabalho, aplicou-se esse mesmo percentual aos servidores de cada regional, ao mesmo tempo em que se procedeu aos cálculos utilizando a mesma metodologia adotada pelo TRE-PE.

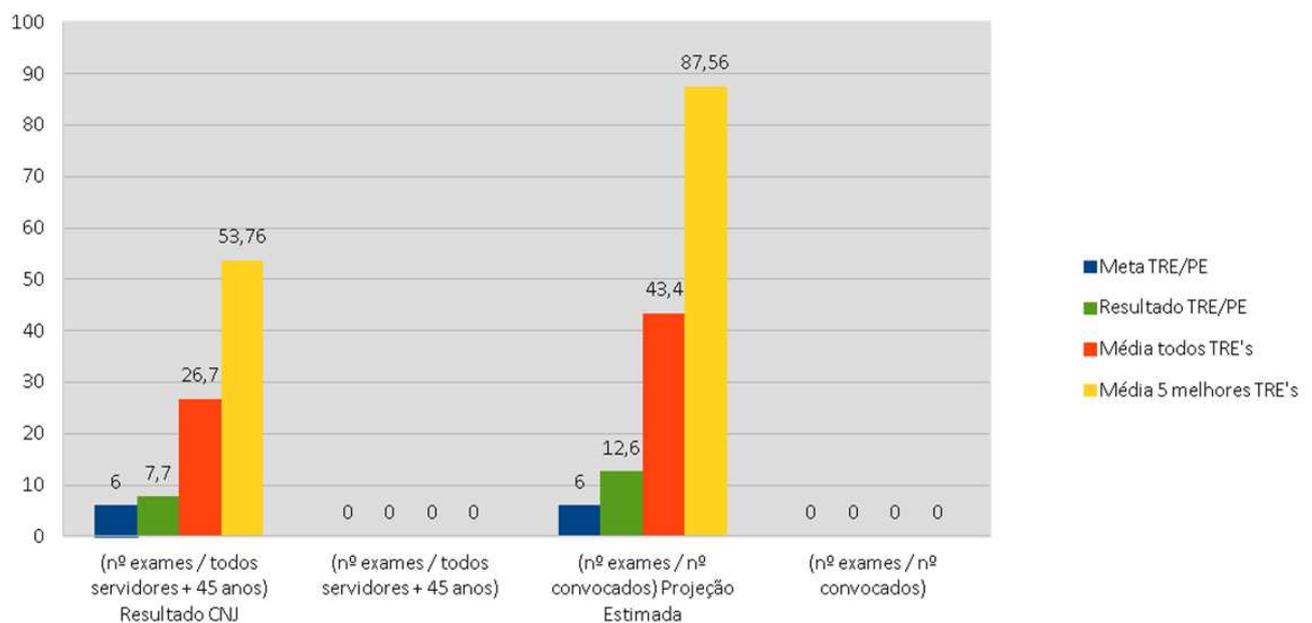
Pretende-se, portanto, aqui apresentar *apenas um cenário possível e estimativo*, a fim de oferecer subsídios à SGP, que lhes possibilite enxergar a sua posição no atual cenário e aperfeiçoar as suas práticas dentro das suas possibilidades.

O resultado pode ser verificado na seguinte tabela:

EXAMES PERIÓDICOS REALIZADOS EM 2018 – FAIXA ETÁRIA 46 ANOS DE IDADE OU MAIS							
Classificação	Regional	Totais de servidores do Tribunal	Quantidade de servidores com 46 anos de idade ou mais	Quantidade de servidores que realizaram o exame periódico (46 anos de idade ou mais)	Resultado divulgado pelo CNJ (considera o total de servidores com 46 anos ou mais)	Quantidade de servidores convocados (aplicando-se o percentual de 61,38% sobre o total dos servidores da faixa etária)	Resultado <u>estimado</u> (considerando-se que apenas 61,38% dos servidores da faixa etária)
1º	TRE-GO	561	221	129	58,4%	135,6	95,1%
2º	TRE-MG	1641	768	431	56,1%	471,4	91,4%
3º	TRE-TO	315	155	84	54,2%	95,1	88,3%
4º	TRE-AC	112	44	23	52,3%	27,0	85,2%

5°	TRE-MT	481	178	85	47,8%	109,3	77,8%
6°	TRE-AL	426	192	89	46,4%	117,8	75,5%
7°	TRE-PI	584	209	96	45,9%	128,3	74,8%
8°	TRE-BA	877	416	184	44,2%	255,3	72,1%
9°	TRE-PR	825	309	126	40,8%	189,7	66,4%
10°	TRE-SC	483	176	50	28,4%	108,0	46,3%
11°	TRE-SP	2018	888	249	28,0%	545,1	45,7%
12°	TRE-DF	480	279	77	27,6%	171,3	45,0%
13°	TRE-SE	378	207	50	24,2%	127,1	39,4%
14°	TRE-MA	668	249	53	21,3%	152,8	34,7%
15°	TRE-PA	795	307	53	17,3%	188,4	28,1%
16°	TRE-PB	646	301	50	16,6%	184,8	27,1%
17°	TRE-AM	523	228	34	14,9%	139,9	24,3%
18°	TRE-RN	548	240	25	10,4%	147,3	17,0%
19°	TRE-ES	430	189	17	9,0%	116,0	14,7%
20°	TRE-PE	1025	505	39	7,7%	310,0	12,6%
21°	TRE-AP	168	85	6	7,1%	52,2	11,5%
22°	TRE-MS	273	109	5	4,6%	66,9	7,5%
23°	TRE-CE	1049	496	11	2,2%	304,4	3,6%
24°	TRE-RJ	1751	817	10	1,2%	501,5	2,0%
25°	TRE-RO	309	133	0	0	81,6	0,0%
26°	TRE-RR	110	34	Não enviou dados			
27°	TRE-RS	1106	575	Não enviou dados			
				MÉDIA	26,7%	MÉDIA	43,4%

Índice de realização de exames periódicos: comparação TRE/PE com outros TRE's (em percentuais)



Nota-se, assim, o quanto a meta de 6% estabelecida, bem como os efetivos resultados obtidos por este Regional, encontram-se em níveis significativamente inferiores à média dos demais tribunais, seja quando se considere o cenário real apresentado oficialmente pelo CNJ (26,7%), seja quando se tem por base a nossa análise estimativa (43,4%).

Um aspecto final que não deve deixar de ser mencionado diz respeito ao temor por parte da CAS de decréscimo nos percentuais de adesão aos exames periódicos em exercícios posteriores, tendo em vista a suspensão do custeio, por parte do TRE-PE, para o deslocamento dos servidores que se encontram lotados nos cartórios do interior do Estado. Segundo informações obtidas junto à Seção de Apoio às Ações de Saúde (SEAS), dos 39 servidores que compareceram aos exames em 2018, 16 receberam verba indenizatória em forma de diárias.

Acreditamos, todavia, que seja útil levar em conta o seguinte dado que obtivemos junto aos oito tribunais que se apresentaram mais bem posicionados na tabela acima apresentada, isto é, TRE-GO, TRE-MG, TRE-TO, TRE-AC, TRE-MT, TRE-AL, TRE-PI e TRE-BA. Destes, apenas o TRE-MT efetuou o pagamento de diárias, a fim de custear o deslocamento dos servidores com a finalidade de realização dos exames.

Crítério: Art. 8, inc. VI, da Res. CNJ 240/2016 - Art. 6, inc. IV, § 2º e Art. 13 da Res. CNJ 207/2015 - Relatório Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário, CNJ, 2019 (Conclusão, página 28). [1](#) TCU – Técnica de Auditoria / Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos (2000) e BTCU ESPECIAL – publicado em 06.01.2011. Levantamento de Governança do TCU.

Evidência: Análise comparativa entre a meta estabelecida pelo TRE-PE e os resultados alcançados pelos demais tribunais eleitorais.

Causa: Não observância de critérios técnicos na definição das metas.

Consequência: Estabelecimento de metas insuficientes para garantir o alcance dos objetivos estratégicos.

Manifestação da SGP: de acordo com o Despacho nº 16841 (0897710), a SGP informou que a readequação das metas do indicador de exames periódicos será realizada no momento da revisão do PEGP (prazo para conclusão em 30/08).

Conclusão da equipe de auditoria: considerando que a manifestação da SGP está de acordo com a recomendação, a equipe de auditoria entende pela manutenção do achado 2.2.

Recomendação 2: Que a SGP avalie a conveniência de readequar as metas do indicador de exames periódicos com vistas a estimular a melhoria do desempenho deste Tribunal no ranking do CNJ, ainda que esta se eleve de forma progressiva.

Prazo: 05 de setembro de 2019

2.3. Insuficiência de critérios técnicos para a fixação das metas estratégicas.

Situação encontrada: A inadequação das metas constatada no âmbito desta auditoria pode ser atribuída a ausência de metodologia formalizada, lastreada em critérios técnicos, a serem observadas pelos gestores quando da definição das metas.

Constatou-se que a SGP costuma utilizar o histórico de medição dos indicadores como único dado para a definição das metas. Inclusive, quando não existe histórico, a exemplo dos indicadores de satisfação 23 e 11, a unidade auditada prestou a seguinte informação: “ainda não dispomos de mensurações comparativas, havendo sido definida uma meta inicial para posterior análise de histórico.”

Necessário ressaltar que o histórico de medições é apenas um dado que indica o estágio atual da organização, devendo o gestor e a alta gestão definirem o patamar que pretendem atingir quando da fixação da meta, levando em conta critérios técnicos para definir uma meta adequada, que proporcione o alcance dos objetivos estratégicos.

Observou-se, também, que algumas metas são definidas e se mantêm estanques para os anos subsequentes, circunstância que pode indicar que, em algumas situações, a unidade está deixando de observar a oportunidade de desafiar os gestores a potencializar a melhoria de seus resultados.

Nesse contexto, percebe-se que a formalização de requisitos e critérios técnicos norteadores é imprescindível para que a organização estabeleça metas estratégicas mais adequadas, com base em parâmetros predefinidos, podendo ser adotada a análise comparativa com outras Instituições, sem deixar de considerar as fragilidades e potencialidades da unidade responsável pelas ações e programas estratégicos.

Segundo orientações do TCU¹, cabe aos gestores a fixação das metas relativas aos indicadores estratégicos, observando-se as seguintes características:

¹ TCU – Técnica de Auditoria / Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos (2000) e BTCU ESPECIAL – publicado em 06.01.2011

- 1) **Realísticas:** levam em conta os objetivos da instituição, o contexto econômico em que está inserida, as limitações orçamentárias, o desempenho anterior etc;
- 2) **Exequíveis:** são passíveis de serem atingidas, pois se não forem, elas serão vistas como meros ideais e não terão influência prática no comportamento da instituição;
- 3) **Desafiadoras:** são desafiadoras, pois se não forem, elas não encorajarão a se efetuarem melhorias no sistema; devem, portanto, ser cada vez mais ambiciosas ao longo do tempo, de maneira a incentivar que a instituição busque a otimização dos resultados, a partir dos recursos disponíveis;
- 4) **Comparáveis:** podem ser comparadas internamente à instituição, ou externamente, com outras instituições de reconhecido bom desempenho na área;
- 5) **Claras:** são facilmente identificáveis; não sendo, podem utilizar termos ambíguos na sua definição.

O TCU também cita uma escala de desempenho, criada por instituições governamentais australianas para avaliar a evolução de suas organizações:

Ótimo: melhor nível de desempenho possível;
Meta consensual: nível de desempenho a ser atingido dentro de um prazo pré-determinado;
Situação atual: Nível de desempenho atual;
Ponto crítico: Esse nível de desempenho aponta para a necessidade de se rever o sistema;
Inaceitável: Pior nível de desempenho possível

O órgão de controle externo informa “a vantagem de utilizar-se um sistema semelhante é que se pode ter uma visão de como as metas estabelecidas se inserem no contexto da instituição. Isso permite que se verifique, numa primeira análise, se as metas foram estabelecidas de forma correta (i.e., se são realísticas, exequíveis, desafiadoras etc.)”.

Por fim, válido registrar a importância da Alta Administração realizar análise crítica em relação a adequação das metas definidas no plano diretor. Da mesma forma, na fase de monitoramento, é imprescindível a apresentação de análise crítica pelo gestor tático, para que a alta gestão tenha subsídios para decidir mantê-la ou modificá-la, com vistas a maximizar o alcance dos objetivos estratégicos, levando em conta as potencialidades e limitações existentes.

Critério: TCU – Técnica de Auditoria / Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos (2000) e BTCU ESPECIAL – publicado em 06.01.2011. Levantamento de Governança do TCU.

Evidência: Informações da SGP de que se utiliza apenas da série histórica para a fixação das metas dos indicadores.

Causa: Ausência de critérios técnicos formalizados que auxiliem o gestor na fixação das metas.

Consequência: Estabelecimento de metas insuficientes para garantir o alcance dos objetivos estratégicos.

Manifestação da SGP: Não houve manifestação da unidade auditada.

Manifestação da Asplan: essa Assessoria de planejamento informou em Despacho (0899514) que a recomendação para estabelecimento de critérios técnicos para fixação de metas dos indicadores será incluída no manual de gerenciamento de indicadores estratégico, a ser disponibilizado dentro do prazo estabelecido.

Conclusão da equipe de auditoria: considerando que a manifestação da Asplan encontra-se de acordo com a recomendação, a equipe de auditoria entende pela manutenção do achado 2.3.

Recomendação 3: Que o titular da Diretoria-Geral, por intermédio da Asplan, formalize os critérios técnicos para a fixação das metas, com vistas a potencializar o alcance dos objetivos estratégicos.

Prazo: 01.jul.2019.

2.4. Inobservância de boas práticas para a elaboração, análise e comunicação dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional

Situação encontrada: Em 2018, foi realizada pesquisa de clima organizacional (0814396) entre os servidores deste Tribunal, cujo resultado foi utilizado para medir o indicador institucional - ID 23 – Índice de Satisfação do Servidor no Ambiente de Trabalho - (0826021), em que as questões avaliadas com pontuação inferior a 80% (oitenta por cento) demandarão ações específicas de melhoria por parte dos gestores responsáveis, conforme deliberação do Cogest (0812016).

A pesquisa foi elaborada com 16 questões que, em seu conjunto, buscaram aferir a percepção dos entrevistados sobre aspectos relacionados à gestão organizacional, com o propósito de captar, naquele momento, o nível de satisfação dos servidores do TRE-PE com o seu ambiente de trabalho. Também foram formuladas 4 questões com o objetivo de traçar o perfil dos participantes da pesquisa de clima, coletando informações relativas ao gênero, lotação, tempo de serviço e faixa etária.

Com base no comparativo das práticas realizadas por outros tribunais eleitorais que realizaram pesquisa de clima, verificou-se que o TRE-PE deixou de observar um conjunto de procedimentos relevantes para a obtenção de diagnósticos mais assertivos, como a adoção de metodologia para definir os critérios de realização da pesquisa de clima; a produção de relatórios analíticos e descritivos dos resultados apurados, da estrutura do questionário a partir do tema ou dimensão pesquisada, dentre outros aspectos.

Fizeram parte do comparativo os TRE's que publicaram pesquisas de clima organizacional na *intranet*: Ceará (0894872), Espírito Santo (0894855), Mato Grosso (0894909) Mato Grosso do Sul (0894858), Minas Gerais, Piauí (0894892), Rio Grande do Sul, Santa Catarina (0894853) e São Paulo (0894867). Foram também solicitadas informações ao TCU (0894913) por intermédio de sua ouvidoria.

Reconhecendo que a Portaria TRE-PE nº 208/2019 (0850930), ao estabelecer diretrizes fundamentais para a realização da pesquisa de clima, corrigiu algumas das omissões detectadas, o trabalho da auditoria priorizou identificar práticas de outros tribunais, que possam auxiliar na implementação dessas diretrizes. Cumpre destacar que a análise da equipe de auditoria limitou-se à apresentação de referenciais ou modelos de estruturação de pesquisa/relatórios, sem considerações acerca do conteúdo que deve ser objeto da pesquisa de clima.

2.4.1. Realização de pesquisa sem metodologia definida

Situação encontrada: Não foi identificada a metodologia utilizada pelo Tribunal para estruturar a pesquisa de clima organizacional, o que compromete a análise da auditoria quanto ao trabalho realizado. Observou-se ainda que, na fase de sua preparação, a CEGEP nada deliberou sobre a metodologia para abordagem da pesquisa, conforme demonstram as atas de reunião 11/2018 (0762027), 01/2019 (0814167). Essa lacuna acarreta falta de clareza nos objetivos propostos e na organização do questionário elaborado, inclusive quantos aos parâmetros escolhidos para definir o grau de satisfação do entrevistado. Todas as pesquisas de clima analisadas informam em seus relatórios a metodologia adotada, tendo sido verificadas formas de elaboração que podem ser um bom referencial da prática. Considerando que o art. 4º da Portaria TRE-PE nº 208/2019 não faz referência à forma de elaboração de relatórios, recomenda-se a prática, a exemplo dos tribunais analisados.

Sugestão de Aperfeiçoamento 4.1: Que a SGP avalie a prática de tribunais eleitorais que incluem a metodologia como parte integrante dos relatórios de pesquisa, agregando com esse tópico informações úteis relacionadas com processo de preparação e estruturação da pesquisa de clima.

2.4.2. Da estruturação do questionário da pesquisa de clima

Situação encontrada: Verificou-se também que a pesquisa de clima do TRE-PE não adotou a sistemática de agrupar as questões conforme os temas ou dimensões estabelecidas. Essa forma de estruturar o questionário foi adotada pela totalidade das pesquisas avaliadas e representam uma forma de proporcionar melhor compreensão do que deve ser respondido pelo servidor, evitando possíveis dubiedades quanto ao real contexto da pergunta formulada.

Na pesquisa realizada pelo TRE-PE, temas sensíveis como Comunicação Interna, Reconhecimento, Carga/Jornada de Trabalho ou Qualidade de Vida, foram avaliados por uma única questão ou com questões dispersas entre si.

De forma simplificada, o TRE-PE pretendeu obter um diagnóstico do clima organizacional, indo na contramão de todos os tribunais analisados, incluindo o TCU. A sistemática adotada por esses tribunais de agrupar as questões por dimensões ou temas, tem como propósito reunir tantas questões quanto necessárias para dar subsídios à elaboração de um relatório mais consistente a partir das avaliações (percepções) dos entrevistados.

A adoção do modelo de agrupamento de perguntas por temas ou dimensões pode ser uma forma eficaz de afastar ambiguidades com elevado potencial de subjetividade, o que pode afetar a compreensão da questão pelo entrevistado e do que ele pretendia de fato avaliar. Podemos trazer como exemplo a questão nº 4 da Pesquisa de Clima do TRE-PE.

PESQUISA DE CLIMA 2018 - TRE-PE	
Questão: 4 – Em momentos de mudança, as informações são transmitidas de modo a favorecer a continuidade administrativa?	

De acordo com o modelo inicialmente delineado pela SGP (0762030), a questão 4 estaria focada no estilo de gestão – individualista ou coletivista – e a avaliação do entrevistado seria um indicador das relações no trabalho, no sentido de saber se é centrada na figura do gestor ou nas decisões tomadas em grupo.

No entanto, a **questão 4** não está dimensionada para atender ao objetivo inicialmente pretendido, nem há evidências de que o entrevistado tivesse sido informado do fato.

No entendimento da auditoria, além da questão 4 não ser suficiente para diagnosticar algo sobre determinado modo de gestão, há ainda a possibilidade de ter um sentido diverso, uma vez que ela também se prestaria para dimensionar itens relativos à Comunicação Interna, como fizeram os TRE's de SP/ES/CE/PI:

TABELA 5 - Comunicação Interna*

PERGUNTAS	SATISFAÇÃO
13. No TRE-SP existem canais efetivos de comunicação interna.	74%
14. Confio nas informações veiculadas internamente pelo TRE-SP.	83%
<i>15. Sou informado sobre quaisquer decisões que venham a afetar o meu trabalho.</i>	73%
<i>16. As mudanças que ocorrem no TRE-SP são comunicadas e esclarecidas aos servidores.</i>	71%
<i>17. As informações que preciso para executar minhas atividades são de fácil acesso.</i>	81%

* Observe-se que os modelos de agrupamentos das questões em dimensões organizacionais podem variar em uma ou outra pesquisa, mas, na essência, a estruturação é a mesma.

Cumpre ainda destacar que não se trata apenas de número insuficiente de questões, mas da importância em estruturar as perguntas conforme temáticas/dimensões organizacionais como forma de estimular a sua correta compreensão pelo entrevistado.

Neste sentido, em que pese o fato de que cada Tribunal deva adequar o questionário conforme suas necessidades de avaliação, constata-se que questões mal dimensionadas elevam a probabilidade de a pesquisa retratar um diagnóstico superficial e genérico, além de equivocado, dificultando a atuação dos gestores na melhoria do clima organizacional.

Sugestão de Aperfeiçoamento 4.2: Que a SGP observe os questionários das pesquisas de clima organizacional realizadas pelos tribunais citados na auditoria com o

objetivo aperfeiçoar a sua elaboração garantindo que os resultados possam gerar informações assertivas e úteis aos gestores, verificando ainda se atendem aos objetivos propostos na medição do indicador 23 (0826021).

2.4.3. Informações sobre a participação do servidor e sua lotação.

Situação encontrada: Prática observada nas pesquisas de clima organizacional de tribunais eleitorais foi a de identificar de forma mais detalhada a lotação do servidor participante, de modo que o gestor responsável pelo item avaliado disponha de informações relevantes que auxiliem no planejamento de ações de melhoria. Importante destacar que essa informação também não pode ser tão detalhada a ponto de vulnerar a confidencialidade e o caráter sigiloso dos dados dos participantes, condição fundamental para a manutenção do canal de comunicação estabelecido entre partes interessadas.

Um exemplo prático do impacto da lotação no planejamento de ações foi o encaminhamento de demanda de melhorias à Secretaria de Administração, feita com base nos resultados da avaliação da **Questão 13 – Móveis e Espaço Físico?** -, da pesquisa de clima do TRE-PE. Nela, a única informação existente, relativa à lotação do entrevistado, era sobre o grau de jurisdição de sua unidade (se 1º ou 2º grau).

Questionada se as informações repassadas pela SGP eram suficientes e adequadas para propor ações ou planos para melhoria da satisfação, a Secretaria de Administração (SA) respondeu que não, “*uma vez que não há identificação das unidades que estão insatisfeitas, nem quais são os pontos negativos apontados pelas unidades, por exemplo*”, de modo que seu plano de ação não se valeu da pesquisa de clima como ferramenta de diagnóstico que viesse a contribuir para o planejamento da unidade. Portanto, conclui-se que as ações da SA direcionadas à melhoria de móveis/espaco físico são encaminhadas conforme já previsto pela unidade, não obstante os resultados apresentados na pesquisa.

Observou-se que os tribunais eleitorais pesquisados, além de informações como faixa etária, sexo, tempo de serviço, também apuram os índices de participação do servidor por lotação. Há critérios variados para detalhar a lotação, alguns lineares, como São Paulo, outros mais fragmentados, como o Ceará, por exemplo:

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL	CRITÉRIOS DE LOTAÇÃO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
São Paulo	Secretaria, cartórios de Capital e cartórios de Interior
Espírito Santo	Cartórios do Interior, Cartórios da região metropolitana, por secretarias administrativas e agrupamento de unidade menores como PRE, CRE, DG.
Ceará	CAE, Diretoria do Fórum, cartórios eleitorais do interior, capital. Sede: por unidades administrativas, como: secretarias, gabinetes, Ouvidoria, EJE, DG e Assessorias, CRE, Presidência e Assessorias.

Sugestão de Aperfeiçoamento 4.3: Que a SGP defina critérios que identifiquem de modo mais específico a lotação dos servidores participantes da pesquisa de clima, avaliando práticas adotadas pelos tribunais do Ceará, Espírito Santo e São Paulo, com o objetivo de desenvolver um que atenda às necessidades do TRE-PE, sem prejuízo da garantia de sigilo inerente a tais pesquisas.

2.4.4. Boas práticas de planos e ações de melhorias em função da pesquisa de clima organizacional

Situação encontrada: A pesquisa de clima é uma ferramenta de diagnósticos que gera desdobramentos relevantes para a administração, na medida em que não se esgota por si mesma e os seus resultados podem redirecionar planos e ações de gestão. Pelos objetivos a que se propõe, a pesquisa de clima *tem potencial* para aumentar o envolvimento dos servidores com a gestão (prática de gestão estratégica para a alta administração), além de gerar expectativas de que algo será feito para a melhoria do clima organizacional.

No TRE-PE, diante da ausência do relatório dos resultados da pesquisa, o procedimento foi encaminhar por e-mail, a cada unidade responsável, o(s) item(ns) que obteve(ram) avaliação inferior a 80%, solicitando apresentação de ações de melhorias, o que ainda se encontra em fase de elaboração pelas respectivas unidades.

Verificou-se, assim, algumas práticas que podem auxiliar no aperfeiçoamento dos procedimentos seguintes à divulgação dos resultados da pesquisa de clima:

TRIBUNAL	PRÁTICAS ADOTADAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA – RESUMO
TCU	Desenvolveu um Projeto de Gestão do Clima, que contém orientações que vão resultar na apresentação de propostas de sugestões de melhoria. É disponibilizado um relatório individual com o comparativo entre as médias da unidade e a geral do Tribunal. Prevê a participação dos servidores no desenvolvimento de ações que possam diminuir/resolver as insatisfações na unidade. Os próprios priorizam as três ações mais importantes para cada indicador. Sempre que possível, identificar o responsável por cada uma das ações, bem como um prazo para implementação das propostas. Parte da premissa de que os servidores devem perceber que algo será feito com as propostas geradas, havendo encontros periódicos de acompanhamento das ações tomadas (0895148).
Espírito Santo	Há comissão de gestão do clima organizacional que elabora um relatório de atividades a partir dos resultados da pesquisa; para cada dimensão do clima há um conjunto de propostas de ação de melhoria, apontando a unidade responsável (0895173).
Paraná	Realiza levantamento das ações implementadas ou em fase de implantação decorrentes da pesquisa de clima. Prevê: a identificação dos principais fatores de desmotivação dos servidores, o levantamento dos principais motivos que dificultam a realização do trabalho e as sugestões para a melhoria dos processos da organização e do ambiente de trabalho (0895156).
Piauí	Cada secretaria, como grupo focal, aponta, em relatório individual, as ações realizadas que, em atenção à última pesquisa de Clima Organizacional, tenham direta ou indiretamente contribuído pela Melhoria do Clima Organizacional.
Santa Catarina	Considerando que o nível de detalhamento das informações coletadas na pesquisa de clima, a conclusão do relatório já permite a apresentação de sugestões ou propostas de ações a partir dos resultados avaliados. Há ainda a participação dos servidores, que atuam em grupo em busca de soluções para melhoria do clima organizacional. Criação do Programa Desenho (apêndice F do relatório de clima organizacional-pg 78. (0894853).

São Paulo	O relatório com os resultados da pesquisa prevê as etapas seguintes para identificar e detalhar ações de melhoria possíveis de serem efetuadas, referentes aos itens menos satisfatórios. As ações de melhorias são avaliadas com base em critérios como: viabilidade de implementação, recursos financeiros, diretrizes estratégicas do Tribunal, etc. As propostas aprovadas serão encaminhadas às unidades responsáveis para estudo/implementação das ações de melhorias necessárias (0894867).
-----------	--

Sugestão de Aperfeiçoamento 4.4: Que a SGP avalie a adoção de modelos para a apresentação de proposições de ações de melhoria que decorram da pesquisa de clima, podendo ainda verificar algumas práticas adotadas por outros tribunais para acompanhar o processo de implementação das ações propostas.

2.4.5. Ausência do Relatório de Pesquisa de Clima

Situação encontrada: Constatou-se que o TRE-PE não elaborou relatório da pesquisa de clima organizacional, de modo que a única análise formalizada é a que consta no formulário de apresentação do indicador 23 (0826021), que não agregou informações suficientes para embasar a tomada de decisões. Quando solicitado o relatório, a SGP encaminhou o resultado estatístico da pesquisa de clima - Quest.

Deve-se ressaltar que um dos objetivos do relatório é o de levar ao conhecimento da administração as informações ou fatores relevantes que embasaram a análise dos resultados apresentados, avaliando o conjunto de percepções dos servidores sobre seu ambiente de trabalho no momento da sua realização.

Não obstante o art. 4º da Portaria TRE-PE nº 208/2019 (0850930) determinar a elaboração de relatórios para informar os resultados da pesquisa clima, percebe-se que, no contexto apresentado nos achados 1.1 a 1.4, acima, a mera disposição normativa pode ser insuficiente para assegurar o objetivo de agregar valor. É imprescindível que a SGP estabeleça mecanismos para assimilar práticas relativas à pesquisa de clima organizacional como forma de dar mais transparência e consistência ao trabalho executado.

Critério: Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas realizados pelo TCU (2013-2018); Boas práticas de pesquisa de clima organizacional realizadas pelos TRE's analisados; Portaria TRE-PE nº 208/2019 (0850930).

Evidência: Pesquisa de clima organizacional realizada pelo TRE-PE em 2018; Indicador Estratégico nº 23 (Índice de satisfação do servidor no ambiente de trabalho).

Causa: Não assimilação de boas práticas que contribuem para o diagnóstico de clima organizacional.

Consequência: Não gerar diagnósticos assertivos de clima; ausência de relatórios descritivos e analíticos, que possam auxiliar a tomada de decisões pelos gestores.

Manifestação da SGP: de acordo com o Despacho nº 16841 (0897710), a SGP informou que a recomendação 4, bem como as sugestões de aperfeiçoamento do item 2.4 (Pesquisa de clima), serão avaliadas no exercício 2020, ao final do qual a pesquisa será novamente aplicada.

Conclusão da equipe de auditoria: considerando que a manifestação da SGP encontra-se de acordo com a recomendação, a equipe de auditoria entende pela manutenção do achado 2.4.

Recomendação 4: Que a SGP, com fundamento na Portaria TRE-PE nº 208/2019, reavalie todas as etapas do processo de trabalho referente à pesquisa de clima organizacional, com o objetivo de assimilar boas práticas de gestão, a exemplo de outros tribunais eleitorais, de forma que resulte na elaboração de relatórios com diagnósticos assertivos e úteis ao planejamento das ações de melhoria do ambiente de trabalho.

Prazo: dezembro 2020

2.5. Ausência de inclusão do Programa de Apoio Sociofuncional (PASF) no Plano Diretor de Gestão de Pessoas.

Situação encontrada: Durante os procedimentos de auditoria, foi verificada a execução do Programa de Apoio Sociofuncional (PASF) pela CAS. O programa prevê uma abordagem direcionada "a servidores que apresentam demandas específicas de saúde, especialmente saúde mental, em relação com o contexto organizacional" e tem como objetivo "contribuir para que o trabalho se torne mais gerador de saúde no âmbito do Tribunal, com diminuição dos índices de absenteísmo e busca por maior bem-estar e qualidade de vida para os servidores atendidos".

Foi observado que a unidade auditada estabelece como canal de comunicação com a Alta Administração a apresentação de Relatórios. Da análise do relatório referente ao exercício 2018, percebe-se a maneira bem estruturada, prática e clara com que suas mensagens são transmitidas à Alta Gestão garantindo a oportuna tomada de decisão no contexto da melhoria da saúde e bem-estar dos servidores.

O referido Relatório, evidência, por meio de demonstração quantitativa, o fortalecimento do Programa quando, através dos esforços conjuntos envidados pela Coordenadoria de Assistência à Saúde e do Serviço Social do TRE-PE, conseguiu-se quase dobrar a adesão de servidores ao programa, em relação ao ano de 2017, reduzindo o índice de absenteísmo.

Em que pese a relevância dos resultados positivos alcançados com o PASF, observou-se a ausência deste Programa no Plano Diretor da SGP.

Torna-se conveniente esclarecer que o Plano Diretor é um instrumento essencial para garantir uma atuação alinhada à estratégia organizacional. O instrumento deve ser utilizado com vistas a realização de um adequado planejamento, que contemple a formalização dos indicadores de nível tático, e operacional, da unidade, a fixação de metas, e as ações a serem implementadas e executadas, num determinado período de tempo.

Nesse sentido, vislumbra-se o Programa de Apoio Sociofuncional como peça importante de atuação da gestão no sentido de concretizar os objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico Institucional (PEI), e no Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas (PEGP), fazendo-se necessária a sua inclusão no Plano Diretor da SGP de modo a conferir transparência e efetividade às ações e aos projetos prioritizados.

Critério: Levantamento de Governança do TCU. Princípios da transparência e prestação de contas.

Evidência: Ausência do PASF no PDGP.

Causa: Planejamento que não contempla todas as ações que impactam nos objetivos estratégicos.

Consequência: Impossibilidade da Administração acompanhar e avaliar os resultados alcançados com o programa durante o período de sua execução.

Manifestação da SGP: de acordo com o Despacho nº 16841 (0897710), a SGP solicitou dilação do prazo para dezembro de 2019, uma vez que o plano diretor só será revisado/elaborado após a revisão do PEGP.

Conclusão da equipe de auditoria: considerando que a dilação do prazo justifica-se pelo período em que o PEGP será revisado, a equipe de auditoria entendeu pela procedência do pedido, alterando o prazo para implementar a recomendação 5.

Recomendação 5: Que a SGP inclua o PASF em seu Plano Diretor, a fim de garantir o seu adequado planejamento, formalizando os resultados previstos e avaliando a melhor forma de mensurar o desempenho do Programa.

Prazo: dezembro de 2019

2.6. Falhas na divulgação/atualização de informações disponível na intranet.

Situação encontrada: Observou-se haver informações relativas à gestão de pessoas que não estão sendo atualizadas ou publicadas nas páginas de intranet. O “Nosso do Portal”, canal de comunicação estabelecido com os servidores do Tribunal, não apresenta informações atuais dos programas e projetos implementados pela CAS, que se pronunciou no sentido de sanar a falha detectada. Também constatou-se que apenas em maio/2019 a CEGEP divulgou as atas das reuniões realizadas nos meses de janeiro, fevereiro, março e abril.

Deve-se destacar que a SGP dispõe na intranet de espaços ou links com agrupamento de notícias para a divulgação de Avisos, Documentos e Publicações, Informativo SGP, Estrutura Organizacional e Capacitação. À exceção de Capacitação, os demais agrupamentos estão desatualizados ou subutilizados, evidenciando a necessidade da SGP priorizar a comunicação como estratégia interna, adotando controles para a divulgação na intranet de informações úteis e atuais para os servidores do Tribunal. Em decorrência, as falhas detectadas impossibilitam ou dificultam a obtenção de informações confiáveis diretamente na intranet, com risco de serem utilizados dados desatualizados.

Em sendo o caso, poderá recorrer ao suporte da ASCOM, tendo em vista suas atribuições no campo da comunicação estratégica, conforme art. 72 da [Res.TRE-PE nº 205/2014](#).

Critério: Divulgação e acesso a informações relacionadas com a gestão de pessoas de interesse do público interno. PUBLICANET.

Evidência: Resposta da CAS ao questionário formulado pela auditoria. Data de publicação das atas do CEGEP informada na intranet do TRE-PE (02/05/2019 09h55).

Causa: Não priorização da comunicação como estratégia da unidade. Ausência de publicadores responsáveis pela divulgação, atualização e fiscalização de informações da unidade.

Consequência: Divulgação de informações desatualizadas na intranet. Impossibilidade ou dificuldade de obter informações confiáveis diretamente na intranet, desestimulando o uso desse recurso pelos servidores.

Manifestação da SGP: de acordo com o Despacho nº 16841 (0897710) a SGP solicitou dilação do prazo para dezembro de 2019, uma vez que o plano diretor só será revisado/elaborado após a revisão do PEGP.

Conclusão da equipe de auditoria: Embora a equipe de auditoria entenda que as ações necessárias para atualização das informações na intranet não dependam de revisão da PEGP, foi atendida a solicitação para dilação do prazo para implementar a recomendação 6.

Recomendação 6: Recomenda-se que a SGP estabeleça controles adequados para assegurar a oportuna publicação de informações relativas à gestão de pessoas na intranet, como forma de estabelecer um canal de comunicação eficaz com os servidores.

Prazo: dezembro de 2019.

CONCLUSÃO

Em face da auditoria realizada, foram avaliadas as principais iniciativas na gestão de pessoas, voltadas para a melhoria de saúde e bem-estar do servidor e do ambiente de trabalho, cujos resultados impactam no alcance dos objetivos estratégicos deste tribunal. Também avaliou-se a eficácia na comunicação à alta administração dos resultados alcançados para verificar se são efetivos no sentido de auxiliar a tomada de decisão. O entendimento da equipe de auditoria é que a SGP vem adotando iniciativas relevantes nesta área, que devem ser priorizadas pela alta administração e demais gestores do Tribunal, especialmente quando se percebe que os resultados obtidos impactarão sobre toda a estratégia organizacional.

A partir das iniciativas avaliadas, verificou-se que os resultados das ações que fazem parte do Programa de Qualidade de Vida são acompanhados por meio dos indicadores adotados pela SGP, que são apurados dentro da periodicidade estabelecida e estão acessíveis à consulta. Embora tenham aferido níveis bastante elevados de satisfação entre os participantes, observa-se que a adesão dos servidores ainda não é grande, não obstante seja reconhecido a empenho da equipe SEBEN para atrair maior número de participantes, razão pela qual, sugere-se avaliar a adoção de algum mecanismo para identificar, junto aos servidores, as razões pelas quais não participam dos eventos promovidos. Por outro lado, a oficina de gerenciamento de estresse, que se utiliza de técnicas para amenizar o nível de estresse dos servidores, que tem ações programadas para o ano de 2019, teve uma ótima repercussão entre seus participantes, a um custo orçamentário baixo.

Foi constatado que a Clínica do Trabalho, onde são criados espaços de discussão em Psicodinâmica do Trabalho, com foco na prevenção em saúde mental, não possui indicadores adequados para mensurar os resultados alcançados, impossibilitando a análise de desempenho do programa pela ausência de informações disponíveis. O entendimento da equipe de auditoria foi no sentido de que a implementação desse programa deve ser acompanhado pela alta administração porque não impacta apenas na redução do absenteísmo por doenças ocupacionais, mas também pode ser utilizado para subsidiar o aperfeiçoamento do estilo de gestão, como forma de tornar as relações no ambiente de trabalho mais saudáveis, dentro na linha proposta pelo programa coordenado pela CAS-SGP.

Avaliou-se também que o Programa de Apoio Sociofuncional (PASF), a partir dos relatórios elaborados na CAS, tem uma importante atuação na redução do absenteísmo, dado que o número de servidores participantes vem aumentando, o que justifica a sua inclusão no Plano Diretor da SGP como forma de dar transparência ao que está sendo feito, além de permitir melhor acompanhamento pelos gestores dos resultados alcançados.

No que concerne aos Exames Periódicos de Saúde, verificou-se que a meta de adesão encontra-se subdimensionada quando comparada com os resultados apresentados por outros tribunais eleitorais, devendo ser avaliada a conveniência em readequá-la no momento da revisão do PEGP. Neste aspecto, em contato com tribunais eleitorais que apresentaram bons resultados na adesão aos exames, observou-se que estes aproveitam eventos como cursos, palestras, treinamentos, etc, para esclarecer os servidores acerca da importância em aderir ao programa, ou, de outra forma, elas comparecem aos locais de trabalho, a fim de conversar com os servidores.

No que se refere à pesquisa de clima organizacional, aplicada no ano de 2018, a equipe levou em consideração a edição da Portaria TRE-PE 208/2019 e apresentou sugestões de aperfeiçoamento para a próxima pesquisa, a ser realizada em 2020, tomando como referencial o resultado da análise comparativa com tribunais eleitorais que adotam a prática. No entendimento da equipe, a maior fragilidade detectada foi a ausência de um diagnóstico dos resultados da pesquisa. A recomendação foi no sentido de apontar a importância de relatórios serem elaborados como forma de auxiliar a tomada de decisão pela alta administração, sendo fundamental a adoção de uma metodologia de pesquisa como forma de assegurar a análise dos resultados, devendo ainda aperfeiçoar a estrutura do questionário de 2018 e assimilar práticas relacionadas com a elaboração dos planos e ações de melhorias decorrentes da pesquisa de clima.

Destacou-se ainda a importância da SGP promover uma rotina destinada a manter atualizadas as informações nas páginas de intranet, como forma de priorizar a comunicação como uma estratégia da unidade em relação aos servidores do tribunal.

De modo geral, concluiu-se ser necessário que sejam definidos critérios técnicos que auxiliem o gestor para que não seja utilizado apenas o histórico dos indicadores para a fixação de metas estratégicas na área de saúde e bem-estar, tampouco que essas metas sejam imutáveis ao longo do tempo. Essas constatações evidenciaram a importância de uma análise crítica do gestor quanto a adequação das metas estabelecidas, para que a alta administração disponha de informações e dados suficientes para modificá-las quando for o caso, assegurando a qualidade da comunicação dos resultados à Alta Administração.



Documento assinado eletronicamente por **LUCIANA MACHADO BARROS DO NASCIMENTO, Chefe de Seção**, em 29/05/2019, às 12:13, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **JOSÉ RODRIGO CAMPELLO DE OLIVEIRA, Técnico(a) Judiciário(a)**, em 29/05/2019, às 12:14, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **FÁTIMA CRISTINA PARAHYM XAVIER, Analista Judiciário(a)**, em 29/05/2019, às 12:15, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **MARIA ROBERTA REIS LINS, Coordenador(a)**, em 29/05/2019, 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 29/05/2019, às 12:28, 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 **0902462** e o código CRC **717FCD0C**.
