



RELATÓRIO FINAL DA AUDITORIA DE PROMOÇÃO DA SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (PAA2025)



AGOSTO 2025



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

**RELATÓRIO CONCLUSIVO DA AUDITORIA DE PROMOÇÃO DA SAÚDE E
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO- EXERCÍCIO 2025 (PAA2025)**

Trata-se de Relatório Conclusivo da Auditoria de Promoção da Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, Exercício 2025 (PAA2025), realizada em cumprimento à previsão inserta no Plano Anual de Auditoria referente a 2025 (PAA2025), aprovado por meio da Portaria da Presidência do TRE-BA nº 1134, de 12 de dezembro de 2024, executada pela Seção de Auditoria de Pessoal (SEAPE).

EQUIPE DE TRABALHO		
Seção de Iotação	Nome	Função
SAU	Catiuscia Dantas Abreu Oliveira	Supervisora
SEAPE	Greice Martinelli da Costa Santos	Auditora e Líder de Equipe
SEAPE	Andréa Barbosa de Argôlo	Auditora
SEAPE	Antônio Carlos dos Santos	Estagiário



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

RESUMO DA AUDITORIA

O QUE A UNIDADE DE AUDITORIA DO TRE-BA FISCALIZOU?

A presente auditoria foi realizada pela Seção de Auditoria de Pessoal (SEAPE), com o objetivo de avaliar se as ações de promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho estão alinhadas às normas regulamentadoras e práticas de bem estar organizacional, contribuindo para a melhoria das condições de trabalho e da saúde dos servidores.

ESCOPO DA AUDITORIA

Exame de conformidade e operacionais, concentrando-se nos eixos: I - Governança, Estratégia e *Accountability*, e II - Execução, Monitoramento e Impacto das ações. Foram analisadas a existência de programas e procedimentos destinados a promover a saúde e a qualidade de vida no trabalho, consoante as diretrizes previstas nas Resoluções CNJ nºs 207/2015, 240/2016, 294/2019, Resolução TRE-BA nº 12/2017 e Instrução Normativa TRE-BA nº 5/2019.

QUESTÕES DE AUDITORIA

As ações de promoção da saúde e qualidade de vida estão alinhadas ao planejamento estratégico do TRE-BA e às diretrizes do CNJ?

A estrutura de governança atende às diretrizes estabelecidas e está promovendo a implementação efetiva das políticas de saúde no TRE-BA?

As ações de promoção da saúde e qualidade de vida foram executadas

conforme o planejado, atingindo os objetivos estabelecidos?

Existem indicadores e processos eficazes para monitorar e avaliar os resultados das ações de promoção da saúde e qualidade de vida no TRE-BA?

As ações de promoção da saúde e qualidade de vida resultaram em melhorias perceptíveis no bem-estar dos servidores e na qualidade do ambiente de trabalho?

O QUE A AUDITORIA ENCONTROU?

Efetuados os testes de auditoria, constatou-se a necessidade de: adoção de medidas de aprimoramento dos canais de comunicação interna; adoção de mecanismos ou ferramentas para avaliação da percepção dos servidores em relação ao programa e à qualidade de vida no trabalho; adequação do normativo interno de modo a observar o quanto estabelecido no art. 5º, § 5º, I, da Res. CNJ 294/2019; ampliação das ações de detecção precoce, tratamento e reabilitação da saúde; e ações educativas, pedagógicas e/ou de capacitação com foco na conscientização da responsabilidade individual e coletiva para com a construção e manutenção de ambiente, processos e condições de trabalho saudáveis e seguros; implementação de sistema de gestão de desempenho que inclua mecanismos de avaliação, incentivo, valorização e reconhecimento dos servidores; plano de ação para implementação do programa de valorização do servidor ativo; estabelecimento do fluxo do processo, gerenciamento dos riscos e



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

acompanhamento do programa de qualidade de vida no trabalho; conclusão da reestruturação do Plano Anual de Projetos e Ações do PQVT, com estabelecimento de objetivos, indicadores e metas, bem como inclusão de rotina formal de acompanhamento e avaliação dos resultados; avaliação da viabilidade e conveniência de inclusão no normativo interno de medidas de incentivo à gestão de talentos, criatividade e inovação.

O QUE FOI PROPOSTO?

Foram propostas recomendações para saneamento das fragilidades evidenciadas, contribuindo para a efetividade do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

QUAIS OS PRÓXIMOS PASSOS?

As recomendações homologadas pela Presidência serão objeto de posterior monitoramento. Este processo tem como objetivo avaliar o grau de cumprimento das recomendações e classificá-lo em "implementado", "não implementado" e "em implementação".



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. VISÃO GERAL DO OBJETO	7
3. RESPONSABILIDADES DA ADMINISTRAÇÃO	15
4. RESPONSABILIDADES DOS AUDITORES	15
5. LIMITAÇÕES AO TRABALHO DA AUDITORIA	15
6. BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO	15
7. ACHADOS DE AUDITORIA	16
8. CONCLUSÃO	29
9. PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO	31



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

1. INTRODUÇÃO

A presente auditoria decorreu de previsão inserta no Plano Anual de Auditoria referente a 2025 (PAA2025), aprovado por meio da Portaria da Presidência do TRE-BA nº 1134, de 12 de dezembro de 2024.

Teve por objetivo avaliar se as ações de promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho estão alinhadas às normas regulamentadoras e práticas de bem estar organizacional, contribuindo para a melhoria das condições de trabalho e da saúde dos servidores, com aplicação de procedimentos de auditoria para verificar a adequação interna e o cumprimento das diretrizes estabelecidas nos normativos do Conselho Nacional de Justiça.

Os trabalhos tiveram por escopo o exame de conformidade e operacionais, concentrando-se nos eixos: I - Governança, Estratégia e Accountability, e II - Execução, Monitoramento e Impacto das ações. Foram analisadas a existência de programas e procedimentos destinados a promover a saúde e a qualidade de vida no trabalho, consoante as diretrizes previstas nas Resoluções CNJ nºs 207/2015, 240/2016, e 294/2019, Resolução TRE-BA nº 12/2017 e Instrução Normativa TRE-BA nº 5/2019.

Registre-se, por oportuno, que a presente auditoria foi conduzida de acordo com a Resolução CNJ nº 309, de 11 de março de 2020, que dispõe sobre normas técnicas das atividades de auditoria interna governamental no âmbito do Poder Judiciário.

Os seguintes normativos constituíram-se nos principais critérios referenciais para delimitação dos achados de auditoria: Resolução CNJ nº 207/2015 compilada (Resoluções nº 338/2020; nº 403/2021 e nº 623/2025.); Resolução CNJ nº 294/2019 compilada (Resoluções nº 495/2023 e nº 500/2023); Resolução TRE-BA 12/2017 e Instrução Normativa TRE-BA nº 05/2019.

O início das atividades da presente ação fiscalizatória restou subsidiado pela expedição do Comunicado-Circular de Auditoria nº 3/2025/SAU (SEI nº 0006037-81.2025.6.05.8000) encaminhado para as unidades auditadas no dia 10 de abril de 2025.

A reunião de abertura dos trabalhos foi realizada no dia 23/04/2025 de forma presencial e remota (pela plataforma *Zoom*), oportunidade em que foi apresentado às unidades participantes do processo fiscalizado o plano de trabalho da auditoria e o escopo a ser realizado.

Durante a fase de planejamento, a equipe de auditoria realizou a construção da Visão Geral do Objeto auditado e do Programa de Auditoria, após análise de documentos, processos e normativos vigentes no órgão, referentes ao Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, ao Programa de Assistência à Saúde Suplementar para Magistrados e Servidores do Poder Judiciário, à Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Servidores do Poder Judiciário e à Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia.

Na fase de execução foram aplicados os testes constantes do Programa de Auditoria, tendo sido avaliado pela equipe de auditoria o cumprimento das diretrizes estabelecidas nos normativos do CNJ, bem como a gestão das ações previstas no Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Finalizados os testes de auditoria, a fase de execução encerrou-se com o envio da matriz preliminar de achados para manifestação das unidades auditadas acerca das fragilidades evidenciadas. Considerando que não foram apresentados comentários adicionais dos gestores, não houve necessidade de nova análise da equipe de auditoria, encaminhando-se, na oportunidade, o Relatório Final para homologação.

Espera-se que o resultado desta ação fiscalizatória auxilie o TRE-BA no aprimoramento do programa e ações destinadas a promover a saúde e qualidade de vida no ambiente de trabalho, de forma a assegurar o bem-estar dos trabalhadores e a eficiência e a eficácia dos processos produtivos.

2. VISÃO GERAL DO OBJETO

A Promoção da Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) representa um compromisso institucional com o bem-estar integral dos servidores, resultando em maior eficiência e eficácia dos processos de trabalho. Ela envolve a criação de um ambiente laboral que promova não apenas a segurança física, mas também a saúde mental e a satisfação profissional dos colaboradores, sem distinções de cargo, função ou outras características individuais.

Segundo Carneiro (2018) “a qualidade de vida no trabalho é essencial para que os trabalhadores desenvolvam o seu melhor potencial e atinjam o seu melhor desempenho. Portanto, a preocupação em fomentá-la deve estar presente para que as práticas de gestão de pessoas consigam se alinhar estrategicamente aos objetivos organizacionais de forma a garantir o sucesso. Nesse sentido, qualquer modelo estratégico de gestão de pessoas deve integrar às suas práticas, de maneira direta ou indireta, a gestão da qualidade de vida no trabalho”.¹

O conceito tem raízes históricas em 1930 quando, como forma de reação à Administração Científica de Taylor, surgiu a Escola das Relações Humanas que durante um estudo sobre a produtividade no ambiente de trabalho descobriu a influência de variáveis psicológicas no rendimento dos trabalhadores. Uma das conclusões desse estudo foi que o nível de produção é influenciado por fatores como a integração social e o conteúdo do cargo. Nesse momento ainda não era utilizado o termo qualidade de vida no trabalho, mas este é



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

considerado o início das pesquisas sobre o tema. Posteriormente, na década de 1950 surgiu a Escola Comportamental, cujo foco era explicar o comportamento dos trabalhadores pela via da motivação e teve como estudiosos, entre outros, Maslow, com a teoria da hierarquia das necessidades, e Herzberg, com a teoria dos dois fatores: higiênicos e motivacionais (Ferreira, 2013)².

Já a partir de 1960 a procura pela melhoria das condições de vida do trabalhador em seu ambiente de trabalho despertou o interesse de estudiosos que, com suas pesquisas, auxiliaram na criação de leis e órgãos que buscam, até hoje, melhorar a qualidade de vida no trabalho (Ferreira, 2013)².

No campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um subcampo da Saúde e Segurança do Trabalho que atua diretamente nos processos de saúde laboral. Sua finalidade é gerenciar os fatores de risco e proteção, além de criar políticas e programas que promovam a saúde, o bem-estar e a segurança dos funcionários.

Existem diversos conceitos para definir a “qualidade de vida no trabalho”. O professor Mário César Ferreira (2011) o estabelece da seguinte maneira: “Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa a promoção do bem estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.”³

A percepção de QVT, portanto, varia entre trabalhadores e organizações. Para os colaboradores, a QVT se traduz em bem-estar, reconhecimento, oportunidades de crescimento e respeito. Para as empresas, trata-se de um conjunto de diretrizes e práticas que buscam o bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento dos profissionais e a cidadania corporativa.

Ferreira (2011), na obra “Qualidade de Vida no Trabalho – Uma abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores” –, apresenta duas abordagens existentes para a QVT: a assistencialista e a preventiva.³

A abordagem assistencialista caracteriza-se por três perspectivas: a primeira tem foco no indivíduo como responsável pela sua QVT, sendo que o indivíduo deve se adaptar ao



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

ambiente organizacional. As ações adotadas nos programas de QVT com esse enfoque buscam compensar o desgaste vivenciado pelos trabalhadores, aumentando a sua resistência às adversidades organizacionais, sem de fato atuar na origem dos problemas existentes. A segunda tem foco no caráter propriamente assistencial, de modo que as atividades que compõem os programas de QVT desempenham uma função de natureza compensatória do desgaste vivenciado pelos trabalhadores e pretendem ter um papel “curativo” dos males do trabalho, podendo até amenizar as dores, mas não as elimina. A terceira tem ênfase na produtividade e as atividades de QVT buscam, de fato, assegurar o alcance das metas a qualquer custo.

O mesmo autor levanta alguns questionamentos acerca da aplicação da QVT no ambiente das organizações. Ele afirma que o problema de fundo e central ocorre quando a suposta promoção de QVT se restringe às práticas assistencialistas. E ressalta que o mesmo se agrava, principalmente, quando as causas reais e primeiras do mal-estar no trabalho permanecem intocáveis e, sobretudo, os trabalhadores (inclusive os que atuam no campo da gestão) não são chamados para expressarem o que pensam sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), suas fontes de bem estar e mal-estar no trabalho.

No entanto, ainda sobre âmbito da abordagem assistencialista, o autor ressalva a existência de atividades do tipo anti-estresse que são válidas e necessárias e que podem e devem compor o arco de ações de natureza assistencial do PQVT, como por exemplo as de caráter psicossocial (gerenciamento do estresse, inclusão digital, planejamento financeiro, preparação para aposentadoria, programas de responsabilidade socioambiental).

Por outro lado, a abordagem preventiva que tem como base a ergonomia da atividade busca resolver os problemas que geram desconfortos e desgastes no trabalho, tendo como referência o ponto de vista do trabalhador. Nessa abordagem, a qualidade de vida no trabalho está associada a cinco fatores interdependentes: 1. condições de trabalho; 2. organização do trabalho; 3. relações socioprofissionais de trabalho; 4. reconhecimento e crescimento profissional; e 5. elo trabalho-vida social.

Sua principal característica é a distinção entre o trabalho "prescrito" (a tarefa) e o trabalho "real" (a atividade), baseando-se na compreensão das experiências e da voz dos trabalhadores. Tem como pressuposto que, para transformar o trabalho, é preciso primeiro conhecê-lo e compreendê-lo com rigor científico. Essa abordagem coloca o trabalhador no centro do processo, não como um ajustador, mas como um ser pensante que busca responder à variabilidade das situações de trabalho.

A principal vantagem dessa abordagem é oferecer uma ferramenta robusta para o diagnóstico e a compreensão das causas dos problemas no ambiente de trabalho, indo



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

além das abordagens puramente assistencialistas. Ao focar no trabalho real, possibilita identificar as circunstâncias que afetam o bem-estar e, assim, construir um ambiente mais saudável e produtivo de forma participativa, com base no conhecimento rigoroso da realidade dos trabalhadores.

O compromisso com a saúde e o bem-estar dos colaboradores, desta forma, vai além da simples conformidade com normas de segurança. Ele foca em identificar e mitigar os fatores que podem gerar estresse, esgotamento ou adoecimento, e em promover práticas que estimulem o desenvolvimento pessoal, o reconhecimento e um clima organizacional positivo. O objetivo final é construir um ambiente de trabalho humanizado, onde os servidores se sintam valorizados e capacitados a desempenhar suas funções com excelência e plenitude, resultando em maior eficiência e eficácia dos processos produtivos.

A promoção da Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho no TRE-BA está em grande parte alinhada às diretrizes estabelecidas pelos órgãos superiores do Poder Judiciário, bem como às normativas internas que traduzem esse compromisso em ações concretas.

Em âmbito nacional, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário através da Resolução CNJ nº 207/2015, um documento fundamental que guia os tribunais na concepção de seus programas de saúde. Além dela, a Resolução CNJ nº 240/2016, ao tratar da política de gestão de pessoas, trouxe entre suas finalidades subsidiar o gerenciamento, a redução de riscos e a promoção da saúde em gestão de pessoas. Complementarmente, a Resolução CNJ nº 294/2019, dispõe sobre o programa de assistência à saúde suplementar para magistrados e servidores do Poder Judiciário e reforça a importância da preservação da saúde de magistrados e servidores para o alcance dos macrodesafios estabelecidos na Estratégia Judiciária 2020.

Internamente, o TRE-BA tem suas próprias diretrizes para operacionalizar a promoção da Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho. A Resolução Administrativa TRE-BA nº 11/2006 delinea as bases do Serviço de Assistência Médica e Social do Tribunal. A Resolução TRE-BA nº 12/2017 formalizou o Comitê Gestor Regional de Atenção à Saúde de Magistrados e Servidores, criando um fórum dedicado a pensar e implementar políticas de saúde. Por fim, a Instrução Normativa TRE-BA nº 5/2019 detalha os procedimentos para gestão de licenças médicas e acompanhamento da saúde dos servidores.

No Mapa Estratégico do Tribunal de 2021 a 2026, identificou-se o objetivo estratégico de “Aprimorar a Gestão de Pessoas”, que visa “(...) Promover a saúde do servidor, possibilitando sua valorização, a qualidade de vida no trabalho, a cooperação e a humanização nas relações interpessoais, além da prevenção e do enfrentamento aos



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

assédios moral, sexual e à discriminação". Foram estabelecidos os indicadores, metas e iniciativas abaixo:



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

INDICADORES	i31. TAXA DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (SGP)
	i32. ÍNDICE DE GOVERNANÇA EM GESTÃO DE PESSOAS (iESGO -TCU)
	i46. TAXA DE AUSÊNCIA DE SERVIDORES EFETIVOS POR MOTIVO DE SAÚDE PRÓPRIA (TASE)
PROJETO ESTRATÉGICO	pgr3. Melhoria e Adequação das Condições de Segurança do Trabalho no TRE-BA.
	p5. Desenvolvimento e implantação de plano de sucessão para as funções chaves do TRE-BA
	p6. Implantação da gestão do desempenho com foco em resultados.
	p7. Instituição do Plano de Benefícios voltados à Promoção da Saúde do Servidor.
	p8. Prevenção e enfrentamento ao Assédio.
	p13. Aprimoramento da Ergonomia no ambiente de trabalho - vinculado ao pgr3
	p14. Infraestrutura das instalações do TRE-BA melhoradas - vinculado ao pgr3



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

a) i31. Taxa de pesquisa de clima organizacional:

- O que mede o indicador: a percepção do corpo funcional do TRE-BA quanto às dimensões que causem impacto na motivação e produtividade no trabalho;
- Para que medir: subsidiar melhorias e ações corretivas nas dimensões que causam impacto negativo;
- Responsável pelo indicador: Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP);
- Periodicidade de medição: bienalmente, em anos não eleitorais;
- Fonte de dados: Pesquisa de satisfação aplicada (Clima Organizacional); e
- Fórmula de cálculo:

$$Tsms = \frac{\sum_{i=1}^n Mas_eixo_i}{n}$$

Onde:

Tsms - taxa de satisfação e motivação do servidor

Mas_eixo - média aritmética simples das notas médias de cada eixo da pesquisa

N - representa o total de eixos

Observação 1: a unidade deverá atentar para a medição em percentual de cada eixo de pesquisa; e

Observação 2: para melhor assegurar a confiabilidade e representatividade dos dados apurados na pesquisa, faz-se necessária a participação, ao menos, de 25% (vinte e cinco por cento) do total de servidores considerados pelo Tribunal.

- Metas vigentes (conforme V.3): 2022 (N/A), 2023 (55%), 2024 (N/A), 2025 (60%) e 2026 (N/A).
- Responsável pelas iniciativas: SGP



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

b) i32. Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas/ iESGo-TCU):

- O que mede o indicador: O grau de atendimento do Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas), que compõe o Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais (iESGo-TCU)
- Para que medir: Avaliar o estágio de maturidade da governança em Gestão de Pessoas no TRE-BA
- Responsável pelo indicador: Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP
- Periodicidade de medição: Bienal, em anos pares, com acompanhamento semestral das ações.
- Fonte de dados: iGovPessoas - Índice de Governança e Gestão de Pessoas – que compõe o iESGO-TCU
- Fórmula de cálculo:
O indicador será medido de acordo com o resultado do Índice de Governança e Gestão de Pessoas – iGovPessoas. O resultado é divulgado pelo TCU bienalmente, nos anos pares.
- Metas vigentes (conforme V.4): 2024 (62%), 2026 (70%)
- Responsável pelas iniciativas: SGP

c) i46. Taxa de ausência de servidores efetivos por motivo de saúde própria (TASE)

- O que mede o indicador: As ausências dos servidores nas suas jornadas normais de trabalho por licença para tratamento da própria saúde
- Para que medir: Monitorar o grau de afastamento dos servidores efetivos em decorrência de licença médica ou odontológica para tratamento da própria saúde para propor intervenções que visem à sua redução.
- Responsável pelo indicador: SGP/COASA/SEDAS



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

- Periodicidade de medição: Anual, com acompanhamento semestral das ações
- Fonte de dados: SGRH
- Fórmula de cálculo:
Número de dias de ausência por motivo de saúde própria (por servidor) (DAMSP), dividido pelo total de servidores efetivos ao final do período (SEFP), multiplicado pelo total de dias no período (DP), multiplicado por cem.

$$\text{TASE} = [\text{DAMSP} / (\text{SEFP} \times \text{DP})] \times 100$$

DAMSP = Número de dias de ausência por motivo de saúde própria (por servidor)

SEFP = Servidores efetivos ao final do período

DP = Dias do ano

Obs.: Repcionada a fórmula adotada pelo CNJ para medir absenteísmo por motivo “saúde”, excluindo-se os magistrados do cômputo.

- Metas vigentes (v.3): 2023 (4%); 2024 (4%); 2025 (4%); 2026 (4%)
- Responsável pelas iniciativas: SGP/COASA/SEDAS

Fonte: [Planejamento Estratégico TRE-BA 2021-2026](#)



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

3. RESPONSABILIDADES DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com a Resolução CNJ nº 309, de 11 de março de 2020, que aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud, as unidades orgânicas do Tribunal devem assegurar aos integrantes da unidade de auditoria interna acesso completo, livre e irrestrito a todo e qualquer documento, registro ou informações, em todo e qualquer meio, suporte ou formato disponível, inclusive em banco de dados, quando necessário ao desempenho de atividades de auditoria.

4. RESPONSABILIDADES DOS AUDITORES

Nortearam o desenvolvimento das atividades da presente auditoria a Resolução Administrativa TRE-BA nº 9, de 25 de maio de 2021, que instituiu o Estatuto de Auditoria Interna do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, o Código de Ética da Unidade de Auditoria Interna do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (Resolução Administrativa nº 10, de 25 de maio de 2021), a Resolução CNJ nº 309, de 11 de março de 2020, que aprovou as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e deu outras providências.

Assim, como parte da auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras de auditoria aplicáveis ao setor público, a equipe de auditoria manteve o ceticismo e exerceu julgamento profissional ao longo do exame de atos, fatos e documentos, incluindo a avaliação de sistemas, operações, programas ou projetos de interesse da atividade de auditoria.

5. LIMITAÇÕES AO TRABALHO DA AUDITORIA

No curso da auditoria realizada não foram impostas restrições de acesso a sistemas, informações e aos exames.

6. BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Durante a realização da presente ação fiscalizatória, destacaram-se como boas práticas as seguintes ações e iniciativas do Tribunal:

- A estrutura de governança do TRE-BA está alinhada às diretrizes estabelecidas.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

- O Plano Anual da Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho foi formalmente elaborado e suas ações estão sendo acompanhadas regularmente.
- O Programa e as ações de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho que vêm sendo realizadas no TRE-BA.

7. ACHADOS DE AUDITORIA

Ultimadas as etapas reservadas ao exame, análise e cotejo de documentos, registros e demais fontes de informação consideradas, bem como observados os critérios referenciais utilizados, restaram evidenciados os seguintes achados de auditoria:

A1) Achado ou Distorção Identificada:

Deficiência dos canais de comunicação interna e/ou de ações de integração entre as diversas unidades do Tribunal.

Situação encontrada

Em resposta à RDI nº 41/2025, SEI nº 0008039-24.2025.6.05.8000, Doc. nº 3356042, a SGP apresentou as medidas internas que vêm sendo adotadas para melhorar a comunicação da Secretaria com as demais unidades, a exemplo de envio de *cards* e informativos. Todavia, da análise do plano apresentado não restaram identificadas medidas com vistas a abarcar a comunicação institucional, a integração entre as unidades, de forma a melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Em resposta à RDI 52/2025, SEI 0010494-59.2025.6.05.8000, Doc. nº 3394938, a SGP esclareceu acerca da fórmula de cálculo do indicador i28 - Índice de qualidade da Comunicação Administrativa, que obteve pontuação final 34,95, e cuja meta para 2025 foi estabelecida em 60%. Foi explicado que o eixo Comunicação é composto por 4 questões (C1, C2, C3 e C4) de mesmo peso. O resultado do eixo corresponde à média simples dos valores alcançados por cada questão.

Os resultados por questão, conforme Relatório doc. 3387802, SEI 0004210-35.2025.6.05.8000, foram os seguintes:

C1 - A comunicação entre as unidades funciona de forma eficaz. - 16,57

C2 - Sou informado(a) sobre aspectos importantes que impactam no meu trabalho. - 46,93

C3 - As mudanças são divulgadas adequadamente para que eu consiga me preparar para atendê-las. - 23,83

C4 - Sou informado(a) sobre as estratégias, prioridades e resultados do Tribunal - 52,46

Da análise dos resultados obtidos por cada questão, observa-se que nenhuma alcançou individualmente a meta estabelecida, além disso, a questão C1, relativa à comunicação entre as unidades (comunicação interna), obteve a menor pontuação, seguida da C3, que versa sobre divulgação adequada de mudanças (comunicação administrativa).



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

A integração das unidades de uma organização gera um ambiente de trabalho mais coeso e engajador, fortalecendo o senso de pertencimento e a comunicação entre os colaboradores. Um ambiente assim é capaz de otimizar processos, reduzir conflitos e abrir novas oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento, contribuindo diretamente para a melhora da qualidade de vida no trabalho e para a inovação.

Ademais, cabe pontuar que a Comunicação Administrativa consta como objetivo estratégico institucional associado à perspectiva de Processos Internos do macroprocesso Governança e Gestão do PEI 2021-2026.

Critério

Art. 4º, V, da IN TRE-BA nº 5/2019; art. 8º, inc IV, da Res. Adm. TRE-BA nº 12/2017, Res. Adm. nº 18/2021 - PEI 2021-2026

Evidência

SEI 0020690-59.2023.6.05.8000; SEI 0008039-24.2025.6.05.8000 (doc. 3356042)

SEI 0004210-35.2025.6.05.8000; 0000830-09.2022.6.05.8000; SEI nº 0010494-59.2025.6.05.8000 (Doc. nº 3394938)

Causa

Sobrecarga de trabalho, baixa integração entre as unidades, deficiência nos canais de comunicação, departamentalização do tipo funcional.

Efeito

Percepção de isolamento entre as unidades, impacto na construção de uma cultura organizacional coesa, retrabalho, dificuldade para alcance dos objetivos organizacionais, dificuldade de adaptação e de implementação de novos projetos, processos ou mudanças.

Esclarecimento dos Responsáveis

Em resposta à RDI nº 79/2025 (doc. 3446372, SEI 0012209-39.2025.6.05.8000), a SGP informou que:

"Em atenção ao quanto suscitado no achado em questão, parece-nos necessário pontuar de início que, no entender desta SGP, há diferenças entre a comunicação institucional, a comunicação administrativa e a comunicação interna (todas as três integrantes da comunicação organizacional). Enquanto a comunicação institucional foca na imagem e reputação da organização perante todos os públicos (interno e externo), a comunicação administrativa lida com o fluxo de informações e processos internos. Já a comunicação interna visa alinhar e engajar os colaboradores com os objetivos da organização. A atuação da SGP está mais relacionada a esta última abordagem, a comunicação interna. Assim, entendemos pertinente a realização de estudos com vistas ao aprimoramento da comunicação interna entre as unidades do Tribunal, cujo resultado, inclusive, a depender do seu teor, poderá passar a integrar o Plano Anual de Projetos e Ações do PQVT. Solicita-se, no entanto, que o teor da recomendação seja adequado para refletir esse entendimento, de forma a que restem claros os limites do plano desta Secretaria. Sugerimos a seguinte redação: "Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), que no prazo de 90 dias, elabore estudos e/ou plano de ação para adoção de



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

medidas de aprimoramento dos canais de comunicação interna com foco na integração entre as unidades, compartilhamento de objetivos e na disseminação de ideias que promovam o bem-estar nas relações de trabalho".

Conclusão da Equipe de Auditoria

Inobstante as ponderações anteriormente mencionadas, enquanto não efetivados estudos e/ou plano de ação visando o aprimoramento dos canais de comunicação interna, a equipe de auditoria conclui pela subsistência da fragilidade evidenciada, com alterações na proposta de encaminhamento, adotando as redações sugeridas pela SGP.

Proposta de Encaminhamento

Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), que no prazo de 90 dias, elabore estudos e/ou plano de ação para adoção de medidas de aprimoramento dos canais de comunicação interna com foco na integração entre as unidades, compartilhamento de objetivos e na disseminação de ideias que promovam o bem-estar nas relações de trabalho.

A2) Achado ou Distorção Identificada

Deficiência no processo de avaliação dos níveis de satisfação dos servidores quanto a qualidade de vida e saúde no trabalho.

Situação encontrada

Através da análise dos SEI's nº 0018176-02.2024.6.05.8000 e 0004210-35.2025.6.05.8000 identificou-se a existência de medidas que avaliam os níveis de satisfação do corpo funcional quanto ao clima organizacional, porém não especificamente em relação à qualidade de vida no trabalho ou às ações de promoção da qualidade de vida no trabalho.

A avaliação da percepção do corpo funcional quanto às ações e à qualidade de vida no trabalho visa fornecer subsídios necessários para racionalizar e direcionar o PQVT, de forma a garantir um gasto mais eficiente e efetivo dos recursos públicos.

A pesquisa é uma ferramenta importante para “ouvir” os trabalhadores e conhecer suas demandas reais sobre o ambiente organizacional. Ela permite inteirar-se dos problemas que de fato afetam o bem-estar dos trabalhadores e direcionar os esforços para a realização de ações que promovam o desenvolvimento profissional e do ambiente organizacional.

Critério

Art. 4º , III e art. 8º, I, da Resolução TRE nº 12/2017; art. 8º, I da Resolução CNJ nº 240/2016.

Evidência



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

SEI n.º [0018176-02.2024.6.05.8000](#) (Clima 2023) e SEI n.º [0018176-02.2024.6.05.8000](#) (Clima 2025)

Causa

Ausência de metodologia ou instrumento especificamente desenhado para avaliar a percepção e satisfação dos servidores em relação às qualidade de vida no trabalho e às ações do Programa de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho; capacitação insuficiente com relação à qualidade de vida e saúde no trabalho, bem como ao processo de avaliação dos níveis de satisfação do corpo funcional.

Efeito

Ausência de parâmetros para tomada de decisões; desmotivação dos servidores, dificuldade de mensuração dos resultados das ações e do programa.

Esclarecimento dos Responsáveis

Em resposta à RDI nº 79/2025 (doc. 3446372, SEI 0012209-39.2025.6.05.8000), a SGP informou que:

“Conforme já registrado no doc. n.º 3340581 do SEI n.º 0008039-24.2025.6.05.8000, está prevista a realização, ainda neste ano de 2025, do levantamento de sugestões de ações de qualidade de vida no trabalho, de forma a embasar a elaboração do PQVT 2026. Nesse levantamento pretende-se incluir questões para avaliar a percepção dos servidores e servidoras em relação ao programa de qualidade de vida no trabalho. Ademais, desde 2024 já foi iniciada a coleta de avaliações de reação em relação à algumas iniciativas realizadas, esta prática cuja ampliação para todos ou, ao menos, a maioria das ações, já havia sido definida pela comissão responsável pela execução do plano de projetos e ações do PQVT. A ideia é incluir os resultados obtidos até o momento nas avaliações já na versão final do plano de 2025 e incluir essa exigência no plano a ser elaborado para 2026. Convém lembrar, apenas, que a estratégia não é aplicável a todas as ações, a exemplo daquelas que envolvem doação de materiais, considerando que, nestas situações, as pessoas, em regra, preferem não se identificar.”

Conclusão da Equipe de Auditoria

Em análise às informações apresentadas pela unidade responsável, verifica-se que já existe um planejamento para realização de avaliação da percepção dos servidores acerca das ações e do programa de qualidade de vida no trabalho, porém, ainda não integralmente implementado. Desta forma, a equipe de auditoria conclui pela subsistência da fragilidade evidenciada, mantendo-se a proposta de recomendação.

Proposta de Encaminhamento

Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias, realize estudos e apresente proposta de ferramentas ou mecanismos para avaliação da percepção dos servidores em relação ao programa e à qualidade de vida no trabalho e não apenas relacionados ao clima organizacional, de forma a subsidiar o PQVT.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

A3) Achado ou Distorção Identificada

Não aplicação do acréscimo de 50% (cinquenta por cento) sobre o valor apurado de reembolso caso o servidor ou algum dependente, seja pessoa com deficiência ou portadora de doença grave.

Situação encontrada

Em análise aos normativos internos Res. Adm TRE-BA nº 11/2006 e 12/2017 identificou-se que, até o presente momento, o Tribunal não observa o quanto estabelecido no art. 5º, §5º, I, da Res. CNJ nº 294/2019, que diz que o Tribunal deverá instituir acréscimo de 50% (cinquenta por cento) sobre o valor apurado de reembolso caso o servidor ou algum dependente, seja pessoa com deficiência ou portadora de doença grave. (incluído pela Resolução CNJ nº 500, de 24.5.2023).

Critério

Art. 5º, §5º, I, da Res. CNJ nº 294/2019, art. 5º, II, da Res. CNJ nº 207/2015 e art. 8º, II, Res. TRE-BA 12/2017

Evidência

Res. Adm TRE-BA nº 11/2006 e 12/2017, SEI nº 0008039-24.2025.6.05.8000

Causa

Ausência de orientação do TSE quanto à forma de implementação das alterações promovidas pela Resolução CNJ 500/2023; quadro reduzido de pessoal; ausência de estudo sobre impacto e disponibilidade orçamentária.

Efeito

Restrição ao exercício do direito pelos servidores, desconformidade com a Resolução CNJ nº 294/2019 no que tange à assistência indireta à saúde.

Esclarecimento dos Responsáveis



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Em resposta à RDI nº 79/2025 (doc. 3446372, SEI 0012209-39.2025.6.05.8000), a SGP informou que:

"Sobre a questão, remetemos, de início, à leitura das informações detalhadas apresentadas pela SEBEN no doc. n.º 3440377 deste processo. Atualmente, o TSE utiliza como base um único valor padrão por beneficiário para concessão do valor total para custeio do benefício, não tendo, ainda, considerado em seus cálculos os acréscimos decorrentes de situações específicas indicadas no achado de auditoria. Com base neste valor, o TRE/BA promove os cálculos para adequada distribuição, atualmente, com valores diferenciados/escalonados por faixa etária. Neste ano de 2025, ainda com base neste valor total atualmente disponibilizado pelo TSE, foi aplicado reajuste dos valores de reembolso, de forma linear, ainda observando, apenas, o critério de faixas etárias atualmente adotados. A implementação de medidas para atendimento da recomendação proposta, neste momento, implicaria a necessária redução do reembolso de alguns servidores (por implicar nova redistribuição do mesmo valor atualmente disponibilizado incluindo as novas categorias). Assim, entende-se que a realização dos estudos para atendimento da recomendação nos moldes ora propostos poderá ser realizado no ano vindouro, quando das análises com vistas à distribuição do valor concedido pelo TSE para custeio da despesa."

Conclusão da Equipe de Auditoria

Em análise às informações prestadas pela unidade responsável, enquanto não realizados os estudos de viabilidade e impacto para adequação normativa, de forma a viabilizar uma programação orçamentária para sua implementação, a equipe de auditoria conclui pela subsistência da fragilidade evidenciada.

Proposta de Encaminhamento

Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 120 dias, realize estudos de viabilidade e impacto e, com base nos resultados, realize programação com vistas à adequação do normativo interno aos critérios constantes no art. 5º, §5º, I, da Res. CNJ nº 294/2019.

A4) Achado ou Distorção Identificada

Deficiência de ações voltadas ao rastreamento direto ou incentivo à detecção precoce de doenças, suporte ao tratamento ou com vistas à reabilitação física ou mental após um agravo à saúde, e de segurança no trabalho.

Situação encontrada

Em consulta aos SEI's n.º 0010987-70.2024 e 0010289-64.2024, foram identificadas ações de sensibilização e conscientização nos Programas QVT 2024 e 2025, como Semana Nacional da Saúde, Projeto LER/Dort, Projeto Nutrir, Vacinação, Campanhas Educativas, dentre outras.

No entanto, não foram identificados programas estabelecidos para rastreamento direto ou incentivo à detecção precoce de doenças, suporte ao tratamento ou ações específicas com vistas à reabilitação física ou mental após um agravo à saúde.

Em relação à conscientização e prevenção de doenças, em resposta à RDI 41/2025,



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

SEI nº 0008039-24.2025.6.05.8000, a SGP confirma a existência de iniciativas nesse sentido e informa que:

“consta no PQVT a realização de campanhas educativas anuais relativas a temáticas de saúde, dentre elas, a segurança no trabalho. Em 2024, por exemplo, foram enviados 2 cards em alusão ao ABRIL VERDE, com campanha sobre a importância do conhecimento sobre Saúde e Segurança no Trabalho. O tema em questão provavelmente será melhor trabalhado a partir da posse do servidor especializado em medicina e segurança do trabalho, prevista para ocorrer no segundo semestre do ano em curso, aprovado no Concurso Público Unificado da Justiça Eleitoral realizado em 2024”

Constatou-se assim, que as ações listadas pela SGP compreendem iniciativas que atendem de forma incipiente à necessidade de capacitação sobre saúde e segurança no trabalho.

A QVT não se limita à ausência de doenças, mas abrange o bem-estar global do trabalhador. **Uma abordagem que incentiva a detecção precoce, o tratamento e a reabilitação demonstra um cuidado genuíno com o capital humano, reduzindo o sofrimento, o absenteísmo e o tempo de afastamento, fortalecendo a percepção de que a organização valoriza a saúde integral de seus servidores.** Também impactam para a redução do absenteísmo e fortalecimento de qualidade de vida no trabalho o fomento à cultura de co-responsabilidade, onde os servidores são capacitados na identificação de riscos e na construção de um ambiente de trabalho mais saudável e seguro.

Critério

Art. 2º, IX, e art. 4º, VIII, da Res. CNJ 207/2015, art. 8º, inc. II e III, da Res. Adm. TRE-BA nº 12/2017

Evidência

SEI nº 0010987-70.2024, SEI nº 0010289-64.2024, Doc. 3356042, SEI nº 0008039-24.2025.6.05.8000

Causa

Ausência de profissional especialista em saúde do trabalho, sobrecarga de trabalho, emergente cultura organizacional com foco na promoção da saúde e segurança no ambiente de trabalho, ausência de capacitação.

Efeito

Absenteísmo, descobrimento tardio de doenças por parte dos servidores, tempo prolongado de afastamentos ou condições especiais de trabalho, baixo comprometimento dos servidores e servidoras em relação às ações de QVT, risco aumentado de acidentes ou adoecimento no ambiente de trabalho.

Esclarecimento dos Responsáveis

Em resposta à RDI nº 79/2025 (doc. 3446372, SEI 0012209-39.2025.6.05.8000), a SGP informou que:

“Sobre o achado, parece-nos prudente pontuar que no entender desta Secretaria muitos dos



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

projetos previstos e executados no Plano Anual de Projetos e Ações do PQVT já contém ações com vistas à incentivar a detecção precoce, tratamento e reabilitação da saúde de servidores e colaboradores, conforme a seguir registrado, em resumo:

- a) no Projeto Nutrir há atendimentos individualizados com vistas à melhoria da alimentação, o que impacta na prevenção e/ou agravamento de doenças eventualmente identificadas nas consultas;
- b) no Projeto de LER/Dort (Ergonomia) contou com avaliação individualizada de questões de ergonomia e seus impactos no sistema osteomioarticular, com sugestões e orientações para tratamento;
- c) o NUPAC, cuja criação está em andamento, vai envolver a prevenção de conflitos e, por conseguinte, auxiliar na manutenção da saúde mental.
- d) as Semana de Qualidade de Vida no Trabalho, realizadas anualmente, e a Semana Nacional da Saúde, iniciada em 2025 contam com palestras sobre temas afetos à saúde física e mental e ações que envolvem aferição de pressão arterial, glicemia e bioimpedância, o que auxilia na identificação de situações de risco à saúde e, por conseguinte, alertam as pessoas acerca da necessidade de buscar atendimento/tratamento médico adequado;
- e) a inclusão na portaria de teletrabalho da exigência de realização do EPS para manutenção dessa modalidade laboral;
- f) está em andamento proposta de concessão de um dia de dispensa do cumprimento da jornada de trabalho para quem realizar o EPS (SEI n.º 0050594-66.2019.6.05.8000)

Evidentemente, e como em qualquer outra atividade, há sempre margem para aperfeiçoamentos, mas esta SGP entende que já promove ações de incentivo a detecção precoce, tratamento e reabilitação da saúde de servidores e colaboradores. motivo pelo qual parece-nos não haver necessidade de manter a recomendação indicada no item a acima.

Já em relação a segunda recomendação, entendemos que os cards enviados tratando de temas de saúde e o informativo "Vida&Movimento" já atendem o objetivo de conscientização da responsabilidade individual e coletiva para com a construção e manutenção de ambiente, processo e condições de trabalho saudáveis e seguros. Contudo, caso não seja esse o entendimento da SAU, não vislumbramos óbice à manutenção da recomendação, solicitando, no entanto, o seguinte ajuste de redação: "Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que amplie o rol de iniciativas propostas no âmbito do Plano Anual de Projetos e Ações do PQVT, no que tange à realização de ações educativas, pedagógicas e/ou de capacitação com foco na conscientização da responsabilidade individual e coletiva para com a construção e manutenção de ambiente, processo e condições de trabalho saudáveis e seguros".

Convém lembrar, por fim, que ações de constante aprimoramento já são discutidas no âmbito da Comissão PQVT que, inclusive, passará a contar com um integrante do corpo médico. Em breve, contaremos com o apoio de médico do trabalho, cujos conhecimentos provavelmente serão de grande valia para manutenção e melhoria de atividades voltadas para a saúde no trabalho."

Conclusão da Equipe de Auditoria

Em análise às informações apresentadas, esta equipe de auditoria conclui que as ações listadas enquadram-se, em sua maioria, nos conceitos de sensibilização e conscientização acerca da necessidade de prevenção de doenças. Em que pesem as informações da unidade, haja vista a necessidade de ampliação das ações diretamente relacionadas ao incentivo à detecção precoce, tratamento e reabilitação da saúde, a equipe de auditoria conclui pela subsistência da fragilidade evidenciada, reformulando a recomendação, como solicitado.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Ainda em análise às informações, e considerando as informações acerca das ações focadas no fomento à cultura de co-responsabilidade, com referência à segunda recomendação, foram feitas as adequações solicitadas na proposta de encaminhamento.

Proposta de Encaminhamento

Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias, realize estudos e apresente propostas de ações com vistas a ampliar as ações de detecção precoce, tratamento e reabilitação da saúde de servidores e colaboradores.

Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que amplie o rol de iniciativas propostas no âmbito do Plano Anual de Projetos e Ações do PQVT de 2026, no que tange à realização de ações educativas, pedagógicas e/ou de capacitação com foco na conscientização da responsabilidade individual e coletiva para com a construção e manutenção de ambiente, processo e condições de trabalho saudáveis e seguros.

A5) Achado ou Distorção Identificada

Deficiência nos mecanismos de controle, avaliação de desempenho e ações de incentivo, valorização e reconhecimento no trabalho.

Situação encontrada

Em resposta à RDI 41/2025, SEI nº 0008039-24.2025.6.05.8000, a SGP informou a conclusão do p6 - Implantação da Gestão do Desempenho com Foco em Resultados, cujo relatório final foi apresentado no doc. 3300136, SEI nº 0017702-31.2024.6.05.8000. Embora o projeto piloto tenha sido concluído, seu relatório final indicou a não implementação da metodologia utilizada no projeto e a necessidade de revisão do processo, com desenvolvimento de ferramenta própria para avaliação e controle.

A SGP informou acerca da existência de projetos de valorização de servidores ativos previstos no Plano Anual de Projetos e Ações PQVT 2025 no âmbito do qual está sendo avaliada a possibilidades de implementação de normativo interno prevendo critérios objetivos para concessão de benefícios a servidores na ativa (de forma a estimular a participação e a produtividade); ações de reconhecimento dos servidores, por exemplo, pela instituição de práticas inovadoras; e de estabelecimento de critérios para a ocupação de cargos comissionados e funções de confiança com a previsão de seleção dos gestores com base em perfil profissional, no plano de ação de integridade (SEI n.º 0019969-10.2023.6.05.8000).

Por outro lado, não foram apresentadas evidências do efetivo andamento, cronogramas detalhados ou marcos de progresso desses projetos, o que indica que as ações para promover o reconhecimento e o crescimento profissional ainda estão em fase de planejamento. No mesmo sentido, não foram localizadas outras providências adotadas com vistas à implementação de novos estudos acerca da avaliação/gestão do desempenho.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Sobre o tema, dentre os principais fatores para o bem-estar no trabalho, podemos destacar:

- Condições de trabalho adequadas;
- Organização do trabalho humanizada;
- Relações socioprofissionais de trabalho saudáveis;
- **Reconhecimento no trabalho e perspectiva de crescimento profissional; e**
- Elo trabalho-vida social.

Em consulta aos SEI's n.º 0010289-64.2024.6.05.8000 (Doc. n.º 3264350) e 0010987-70.2024.6.05.8000 (Doc. n.º 3331883), foi identificada nos Programas QVT 2024 e 2025 a preponderância de ações assistencialistas, a exemplo do Projeto Nutrir, Coral Institucional, Vacinação, Semana de QVT, Semana do Servidor, Cerimônia de Encerramento do Exercício, Concessão de Bolsas de Estudo, Convênios e Parcerias, Palestra sobre Educação Financeira, Reembolso de Assistência Médica e Plano de Saúde, projeto “SGP na Trilha do Interior”, dentre outros.

Não obstante a importância das referidas ações, também se faz necessário a implementação de um sistema de gestão de desempenho que inclua mecanismos de avaliação, incentivo, valorização e reconhecimento dos servidores, tendo em vista os benefícios para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

O reconhecimento no trabalho impacta diretamente a autoestima do trabalhador, seu senso de valor, propósito e realização. Quando o indivíduo tem seu esforço e suas contribuições reconhecidos pela organização, ele se sente valorizado e respeitado. **Essa validação é crucial para fortalecer a saúde mental, aumentar a satisfação profissional e, consequentemente, impulsionar o engajamento e a motivação, prevenindo sentimentos de desmotivação e frustração que poderiam levar ao absenteísmo e à queda de produtividade.**

Critério

Art. 8º, V, VI da Res. TRE nº 12/2017, Art. 2º, VI, da IN TRE-BA nº 5/2019.

Evidência

SEI 0000345-43.2021; doc. n.º 3300136 do SEI 0017702-31.2024, SEI 0010987-70.2024, doc. 3331883; SEI nº 0010289-64.2024 (Doc. n.º 3264350).

Causa

Descontinuidade na gestão; incipiente cultura organizacional de valorização dos servidores; sobrecarga de trabalho, ausência de sistema estruturado e ferramentas para avaliar o desempenho dos servidores, capacitação insuficiente com relação ao tema; rotatividade do quadro de pessoal.

Efeito

Desmotivação dos servidores, queda de produtividade, absenteísmo, insatisfação dos servidores.

Esclarecimento dos Responsáveis



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Em resposta à RDI nº 79/2025 (doc. 3446372, SEI 0012209-39.2025.6.05.8000), a SGP informou que:

“Sobre o tema, lembramos que, conforme já registrado no doc. n.º 3340581 do SEI n.º 0008039-24.2025.6.05.8000, foi recentemente apresentado pela COEDE/SEDES o relatório final do p6-Implantação da Gestão do Desempenho com Foco em Resultado, que abrangeu a STI e suas unidades. Além disso, está em andamento plano de ação para revisão da metodologia de gestão de desempenho (SEI n.º 3403125 do SEI n.º 0005952-95.2025.6.05.8000), com prazo final previsto para out/2025. Após a conclusão do referido plano, será elaborado o plano para efetiva implantação nas unidades do Tribunal, inclusive em atendimento ao plano de ação para atendimento o iESGo, tratado no SEI n.º 0008678-42.2025.6.05.8000 (itens 32 a 34 do doc. n.º 3404960). Com essas considerações, sugerimos a divisão da recomendação prevista na alínea a, nos seguintes termos:

Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias, realize estudos e apresente plano de ação e/ou projeto para, com base no resultado final do p6-Implantação da Gestão do Desempenho com Foco em Resultado, implementação de mecanismos de avaliação, incentivo, valorização e reconhecimento dos servidores em relação aos servidores(as) da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias após a revisão da metodologia de gestão de desempenho em andamento no SEI n.º 0005952-95.2025.6.05.8000), realize estudos e apresente plano de ação e/ou projeto para implementação de sistema de gestão de desempenho que inclua mecanismos de avaliação, incentivo, valorização e reconhecimento de todos os servidores do TRE/BA.

Solicita-se, ainda, diante do grande volume de trabalho desta SGP e suas unidades, que o prazo para atendimento da recomendação sugerida no item b seja ampliado para 60 dias.”

Conclusão da Equipe de Auditoria

Em que pese o quanto pontuado pela Unidade, enquanto não atendidas as recomendações propostas, remanesce a fragilidade evidenciada. Desta forma, a equipe de auditoria conclui pela sua subsistência, com alterações na proposta de encaminhamento, adotando as redações sugeridas pela SGP.

Proposta de Encaminhamento



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 60 dias, apresente plano de ação para implementação do programa de valorização do servidor ativo, item 2.4 do PQVT 2025.

Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias, realize estudos e apresente plano de ação e/ou projeto para, com base no resultado final do p6–Implantação da Gestão do Desempenho com Foco em Resultado, promover a implementação de mecanismos de avaliação, incentivo, valorização e reconhecimento dos servidores em relação aos servidores(as) da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias após a revisão da metodologia de gestão de desempenho em andamento no SEI nº 0005952-95.2025.6.05.8000), realize estudos e apresente plano de ação e/ou projeto para implementação de sistema de gestão de desempenho que inclua mecanismos de avaliação, incentivo, valorização e reconhecimento de todos os servidores do TRE/BA.

A6) Achado ou Distorção Identificada

Deficiência na estruturação do processo de implementação e acompanhamento dos resultados das ações do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Situação encontrada

Em resposta à RDI 41/2025, doc. 3356042, SEI nº 0008039-24.2025.6.05.8000, a unidade informou a existência do Plano Estratégico Setorial (PES) da SGP (2022-2026), aprovado pela Instrução Normativa n.º 4/2022, com acompanhamento formal de sua execução. Este plano contém nove indicadores setoriais, e um indicador relevante para a qualidade de vida no trabalho (Taxa de Ausência de Servidores Efetivos por motivo de saúde própria – TASE) que foi elevado ao nível do Plano Estratégico Institucional (PEI).

Informou ainda que, “conforme consta do Plano Anual de Projetos e Ações PQVT 2025 (doc. n.º [3167155](#) do SEI n.º [0010987-70.2024.6.05.8000](#)) está em estudo a criação de indicador setorial para auxiliar no acompanhamento do cumprimento dos planos de ação em questão, de forma a, inclusive, garantir a sua adequada e contínua execução. Considerando, no entanto, que o plano está em fase de reformulação de sua estrutura, ainda não é possível definir, de forma segura, indicador apto a mensurar os seus resultados.”

Isto posto verifica-se que, embora haja um planejamento estratégico da SGP e as ações para o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) tenham sido organizadas em um plano estruturado para 2025, não foram apontados registros do levantamento e gerenciamento dos riscos associados a essas ações. Adicionalmente, não há evidências claras dos objetivos a serem alcançados, e de indicadores e metas



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

de desempenho para o acompanhamento regular e consistente dos resultados, indicando uma deficiência na estruturação do processo de planejamento e monitoramento, não obstante a organização das ações em um programa.

Critério

Art. 4º, Parágrafo Único da Resolução CNJ nº 207/2015; art. 5º, II, da Resolução Administrativa TRE nº 12/2017; Res. Adm. TRE-BA nº 18/2021 - PEI 2021-2026.

Evidência

Plano Anual de Ações PQVT 2025 (doc. 3167155) e Plano Estratégico Setorial da SGP (doc. 1892627); SEI nº 0008039-24.2025.6.05.8000 (Doc. nº 3356042)

Causa

Baixa maturidade em gestão por resultados, reformulação da estrutura do PQVT, capacitação insuficiente com relação à metodologia para o PQVT, insuficiência no quantitativo de servidores

Efeito

Ausência de dados para embasar tomada de decisões; ausência ou dificuldade na avaliação da efetividade das ações do PQVT; risco de manutenção de ações ineficazes ou de descontinuidade de ações promissoras.

Esclarecimento dos Responsáveis

Em resposta à RDI nº 79/2025 (doc. 3446372, SEI 0012209-39.2025.6.05.8000), a SGP informou que:

"De início, convém registrar que o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho foi institucionalizado em 2019 através da Instrução Normativa nº 5/2019. Assim, sugerimos alteração na redação da primeira recomendação referentes a este achado para: "Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias, estabeleça fluxo do processo, gerenciamento de riscos e defina a rotina de acompanhamento relativa ao programa de qualidade de vida no trabalho instituído pela Instrução Normativa nº 5/2019, promovendo, inclusive e se necessário, a revisão do referido normativo". Válido registrar que, para o atendimento da recomendação em tela pretende-se promover as seguintes ações: a) realizar a avaliação de riscos gerais do PQVT já no Plano de Tratamento de Riscos da SGP a ser apresentado no SEI nº 0010982-14.2025.6.05.8000; b) revisar a IN nº 5/2019, incluindo o fluxo do processo como anexo da norma; c) definir os indicadores e metas relativos ao PQVT no Plano Estratégico Setorial da SGP; d) realizar a avaliação de riscos específicos das iniciativas previstas a partir do Plano Anual de Projetos e Ações 2026 (que constará como anexo do plano). A primeira ação já está em fase final e as demais estão previstas para ocorrer até o fim de 2025.

Conclusão da Equipe de Auditoria

Em análise das informações prestadas, verificou-se que, embora a SGP tenha um plano estratégico e ações para o PQVT, a ausência de gestão de riscos, e o estabelecimento de objetivos, indicadores e metas de desempenho demonstra uma deficiência na estruturação do processo. Dessa forma, a equipe de auditoria conclui pela subsistência da fragilidade evidenciada, reformulando a proposta de



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

encaminhamento com as adequações solicitadas, no que tange à primeira recomendação.

Proposta de Encaminhamento

Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias, estabeleça fluxo do processo, gerenciamento de riscos e defina a rotina de acompanhamento relativa ao programa de qualidade de vida no trabalho instituído pela Instrução Normativa n.º 5/2019, promovendo, se necessário, a revisão do referido normativo.

Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias, conclua a reformulação da estrutura do Plano Anual de Projetos e Ações do PQVT e estabeleça os objetivos, indicadores e metas de desempenho mensuráveis e monitoráveis para cada ação ou grupo de ações do programa, implementando uma rotina formal de acompanhamento e avaliação dos resultados.

A7) Achado ou Distorção Identificada

Ausência de programas, projetos ou ações que visam incentivar a gestão de talentos, a criatividade e a inovação nos servidores(as) da instituição.

Situação encontrada

Em resposta à RDI 41/2025, SEI nº 0008039-24.2025.6.05.8000, a SGP informou a existência do Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do TRE-BA, devidamente regulamentado e que tem como objetivo "auxiliar no aprimoramento das atividades do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, por meio da difusão da cultura da inovação, com a finalidade de implementar ideias que criem uma forma de atuação e gerem valor para a Instituição, seja por meio de novos produtos, serviços e processos de trabalho ou outra alternativa eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas". Informou também da realização do treinamento "Gestão e Operação de Laboratórios de Inovação" (SEI n.º 0001273-52.2025.6.05.8000).

Por fim, a unidade informou a pretensão de inclusão no normativo a ser elaborado no âmbito do projeto de valorização dos servidores ativos (item 2.4 do Plano Anual de Projetos e Ações PQVT 2025) algum prêmio para reconhecimento da implementação de boas práticas.

No entanto, não foram apresentados programas, projetos e/ou ações em andamento com vistas a incentivar a gestão de talentos, a criatividade e a inovação nos servidores da instituição.

A gestão de talentos, criatividade e inovação é importante para a Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que ao proporcionar aos colaboradores a chance de expressar seus talentos e ideias, a organização fomenta senso de propósito,



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

significado e autonomia, elementos cruciais para o bem-estar psicológico e a motivação. Além disso, essa abordagem impulsiona o desenvolvimento contínuo de capacidades, melhora as relações socioprofissionais através da colaboração, e constrói uma cultura organizacional de aprendizado e inovação que não só atrai e retém talentos, mas também garante um ambiente de trabalho dinâmico, engajador e promotor da realização pessoal.

Critério

Art. 8º III, V, VI, IX e X da Res. Adm. TRE nº 12/2017

Evidência

Portaria da Presidência TRE-BA nº 239/2022, SEI nº 0008039-24.2025.6.05.8000

Causa

Incipiente cultura de valorização da criatividade e da inovação nos servidores(as) da instituição, ausência ou deficiência de capacitação com referência à gestão de talentos, criatividade e inovação, reestruturações recorrentes, cultura organizacional conservadora.

Efeito

Baixo aproveitamento de talentos, reduzidas práticas inovadoras, baixo incentivo ao compartilhamento de novas ideias, baixa motivação, perda de talentos para outras instituições, estagnação e dificuldade para lidar com novos desafios, repetição de erros ou soluções ineficientes

Esclarecimento dos Responsáveis

Em resposta à RDI nº 79/2025 (doc. 3446372, SEI 0012209-39.2025.6.05.8000), a SGP manifestou-se:

“Ciente da recomendação, a avaliação será promovida nos termos solicitados.”

Conclusão da Equipe de Auditoria

Em análise às informações prestadas pela unidade responsável, a equipe de auditoria concluiu pela subsistência da fragilidade evidenciada e da proposta de recomendação.

Proposta de Encaminhamento

Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias, realize estudos e avalie a viabilidade e conveniência de incluir no normativo interno previsto no projeto 2.4 do PQVT - Programa de Valorização do Servidor Ativo, medidas de incentivo à gestão de talentos, criatividade e inovação.

8. CONCLUSÃO

O Poder Judiciário vem envidando esforços para promover práticas de bem estar organizacional, contribuindo para a melhoria das condições de trabalho e da saúde dos



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

servidores

Nesse contexto, o Conselho Nacional de Justiça instituiu a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário através da Resolução CNJ nº 207/2015, um documento fundamental que guia os tribunais na concepção de seus programas de saúde. Além dela, a Resolução CNJ nº 240/2016, que trata da política de gestão de pessoas, bem como a Resolução CNJ nº 294/2019, que dispõe sobre o programa de assistência à saúde suplementar para magistrados e servidores do Poder Judiciário e reforça a importância da preservação da saúde de magistrados e servidores.

Neste Tribunal, a Resolução Administrativa TRE-BA nº 11/2006 delineou as bases do Serviço de Assistência Médica e Social do Tribunal; a Resolução TRE-BA nº 12/2017 formalizou o Comitê Gestor Regional de Atenção à Saúde de Magistrados e Servidores, criando um fórum dedicado a pensar e implementar políticas de saúde. Ainda, a Instrução Normativa TRE-BA nº 5/2019 detalhou os procedimentos para gestão de licenças médicas e acompanhamento da saúde dos servidores. Por fim, a Resolução TRE-BA nº 18/2021, que trata de aspectos mais contemporâneos da (PQVT), como teletrabalho, saúde mental pós-pandemia ou programas de exercícios e bem-estar, sendo um documento chave para as ações mais recentes do Tribunal.

Esses normativos serviram de base para as análises da auditoria, restando evidenciada a necessidade de atuação da gestão para aperfeiçoamento do processo de comunicação interna; da ferramentas ou mecanismos para avaliação da percepção dos servidores em relação ao programa e à qualidade de vida no trabalho; adequação do normativo interno aos critérios constantes no art. 5º, §5º, I, da Res. CNJ nº 294/2019; ampliação das ações de detecção precoce, tratamento e reabilitação da saúde de servidores e colaboradores; e do rol de iniciativas no PQVT de 2026, no que tange à realização de ações educativas, pedagógicas e/ou de capacitação com foco na conscientização da responsabilidade individual e coletiva para com a construção e manutenção de ambiente, processo e condições de trabalho saudáveis e seguros; elaboração do plano de ação para implementação do programa de valorização do servidor ativo, item 2.4 do PQVT 2025; promoção de estudos e plano de ação e/ou projeto para, com base no resultado final do p6-Implantação da Gestão do Desempenho com Foco em Resultado, promover a implementação de mecanismos de avaliação, incentivo, valorização e reconhecimento dos servidores em relação aos servidores(as) da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação; revisão da metodologia de gestão de desempenho em andamento no SEI n.º 0005952-95.2025.6.05.8000, apresentando estudos e plano de ação e/ou projeto para implementação de sistema de gestão de desempenho que inclua mecanismos de avaliação, incentivo, valorização e reconhecimento de todos os servidores do TRE/BA; estabelecimento do fluxo do processo, gerenciamento de riscos e definição da rotina de acompanhamento relativa ao programa de qualidade de vida no trabalho instituído pela Instrução Normativa n.º 5/2019, promovendo, se necessário, a revisão do referido normativo; reformulação da estrutura do Plano Anual de Projetos e Ações do PQVT, com estabelecimento dos objetivos, indicadores e metas de desempenho mensuráveis e



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

monitoráveis para cada ação ou grupo de ações do programa, implementando uma rotina formal de acompanhamento e avaliação dos resultados; e realização de estudos e avaliação da viabilidade e conveniência de incluir no normativo interno previsto no projeto 2.4 do PQVT - Programa de Valorização do Servidor Ativo medidas de incentivo à gestão de talentos, criatividade e inovação.

Espera-se que as propostas de encaminhamento constantes na seção delineada na sequência auxiliem o órgão no processo de gestão da qualidade de vida no trabalho, contribuindo para assegurar o bem-estar dos trabalhadores e maior eficiência e eficácia dos processos produtivos.

9. PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO

No tocante às vulnerabilidades evidenciadas no item 7, encaminha-se para análise e apreciação da Presidência desta Casa, as seguintes propostas de encaminhamento:

9.1 - Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), que no prazo de 90 dias, elabore estudos e/ou plano de ação para adoção de medidas de aprimoramento dos canais de comunicação interna com foco na integração entre as unidades, compartilhamento de objetivos e na disseminação de ideias que promovam o bem-estar nas relações de trabalho; (Achado A1)

9.2 - Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias, realize estudos e apresente proposta de ferramentas ou mecanismos para avaliação da percepção dos servidores em relação ao programa e à qualidade de vida no trabalho e não apenas relacionados ao clima organizacional, de forma a subsidiar o PQVT; (Achado A2)

9.3 - Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 120 dias, realize estudos de viabilidade e impacto e, com base nos resultados, realize programação com vistas à adequação do normativo interno aos critérios constantes no art. 5º, §5º, I, da Res. CNJ nº 294/2019; (Achado A3)

9.4 - Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias, realize estudos e apresente propostas de ações com vistas a ampliar as ações de detecção precoce, tratamento e reabilitação da saúde de servidores e colaboradores; (Achado A4)

9. 5 - Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que amplie o rol de iniciativas propostas no âmbito do Plano Anual de Projetos e Ações do PQVT de 2026, no que tange à realização de ações educativas, pedagógicas e/ou de capacitação com foco na conscientização da responsabilidade individual e coletiva para com a construção e



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

manutenção de ambiente, processo e condições de trabalho saudáveis e seguros; (Achado A4)

9.6 - Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 60 dias, apresente plano de ação para implementação do programa de valorização do servidor ativo, item 2.4 do PQVT 2025; (Achado A5)

9.7 - Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias, realize estudos e apresente plano de ação e/ou projeto para, com base no resultado final do p6-Implantação da Gestão do Desempenho com Foco em Resultado, promover a implementação de mecanismos de avaliação, incentivo, valorização e reconhecimento dos servidores em relação aos servidores(as) da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação; (Achado A5)

9.8 - Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias após a revisão da metodologia de gestão de desempenho em andamento no SEI n.º 0005952-95.2025.6.05.8000, realize estudos e apresente plano de ação e/ou projeto para implementação de sistema de gestão de desempenho que inclua mecanismos de avaliação, incentivo, valorização e reconhecimento de todos os servidores do TRE/BA; (Achado A5)

9.9 - Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias, estabeleça fluxo do processo, gerenciamento de riscos e defina a rotina de acompanhamento relativa ao programa de qualidade de vida no trabalho instituído pela Instrução Normativa n.º 5/2019, promovendo, se necessário, a revisão do referido normativo; (Achado A6)

9.10 - Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias, conclua a reformulação da estrutura do Plano Anual de Projetos e Ações do PQVT e estabeleça os objetivos, indicadores e metas de desempenho mensuráveis e monitoráveis para cada ação ou grupo de ações do programa, implementando uma rotina formal de acompanhamento e avaliação dos resultados; (Achado A6)

9.11 - Recomendar à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que, no prazo de 90 dias, realize estudos e avalie a viabilidade e conveniência de incluir no normativo interno previsto no projeto 2.4 do PQVT - Programa de Valorização do Servidor Ativo, medidas de incentivo à gestão de talentos, criatividade e inovação; (Achado A7)

Salvador - BA, 27 de agosto de 2025.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Andréa Barbosa de Argôlo
Auditora Interna

Greice Martinelli da Costa Santos
Auditora Interna e Chefe da SEAPE

Catuscia Dantas Abreu
Supervisora dos trabalhos e Secretária da SAU

Referências Bibliográficas:

¹ CARNEIRO, Laila Leite. *Qualidade de Vida no Trabalho*. 1^a edição - 1^a reimpressão. Salvador: UFBA, PRODEP, 2018. Disponível em

<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/559730/2/eBook%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf>

² FERREIRA, Patricia Itala. Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Rio de Janeiro: LTC, 2013. E-book. p.111. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: [https://app\[minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2383-0/](https://app[minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2383-0/). Acesso em: 11 ago. 2025.

³ FERREIRA, Mário César. *Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no olhar dos trabalhadores*. Brasília-DF, Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.