



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Secretaria de Auditoria Interna

**RELATÓRIO CONCLUSIVO DA AUDITORIA INTEGRADA TSE/TREs –
GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO/DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE
TRABALHO – EXERCÍCIO 2018 (PAA2018)**

Salvador – BA
Agosto/2018



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Secretaria de Auditoria Interna

**RELATÓRIO CONCLUSIVO DA AUDITORIA INTEGRADA JUSTIÇA ELEITORAL –
DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO – EXERCÍCIO 2018(PAA2018)**

Relatório conclusivo da Auditoria Integrada TSE/TREs - Gestão da força de trabalho/Dimensionamento da força de trabalho, realizada consoante previsão inserta no Plano Anual de Auditoria da Coordenadoria de Auditoria (COAUD), referente a 2018 (PAA2018), aprovado por meio da Portaria da Presidência desta Casa nº 602, de 27 de novembro de 2017, de forma compartilhada, pelas Seções de Auditoria de Governança e Gestão Organizacional (SEAGO) e de Auditoria de Pessoal (SEAPE), com o objetivo de avaliar a efetividade da metodologia ou critérios utilizados e respectivos controles internos adotados no processo de gestão da força de trabalho como resposta aos riscos inerentes ao subprocesso de dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho.

Elaboração: SEAGO e SEAPE.

Auditores Internos: Andréa Barbosa de Argôlo;
Arlete Alves Ribeiro de Carvalho;
Camille Pedreira Bastos;
Ricardo Nascimento Cantharino;
Záide Checcucci Junqueira Ayres; e
Zulene de Carvalho Alves.

Salvador – BA
Agosto/2018



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Secretaria de Auditoria Interna

Preâmbulo

Processo: PAD nº 6.532/2018.

Ato Originário: Plano Anual de Auditoria da COAUD, referente a 2018 (PAA2018), aprovado por meio da Portaria da Presidência do TRE-BA nº 602, de 27 de novembro de 2017.

Objetivo: avaliar a efetividade da metodologia ou critérios utilizados e respectivos controles internos adotados no processo de gestão da força de trabalho como resposta aos riscos inerentes ao subprocesso de dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho.

Ato de designação: Comunicado Circular de Auditoria nº 1/2018/COGES/SCI.

Período abrangido pela auditoria: 27/3 a 7/8/2018.

Período de realização da auditoria: Planejamento – 27/3 a 4/6/2018; Execução – 5/6 a 23/7/2018; e Relatório – 24/7 a 7/8/2018.

Unidade Auditada: Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP).



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Secretaria de Auditoria Interna

RESUMO

1. A Secretaria de Auditoria Interna (SAU), por intermédio da Coordenadoria de Auditoria (COAUD) e das Seções de Auditoria de Governança e Gestão Organizacional (SEAGO) e de Auditoria de Pessoal (SEAPE), realizou, no período compreendido entre 27/3 e 7/8/2018, a Auditoria Integrada TSE/TREs – Gestão da força de trabalho/Dimensionamento da força de trabalho, consoante previsão inserta no Plano Anual de Auditoria da COAUD, referente a 2018 (PAA2018), aprovado por meio da Portaria da Presidência desta Casa nº 602, de 27 de novembro de 2017, com o objetivo de avaliar a efetividade da metodologia ou critérios utilizados e respectivos controles internos adotados no processo de gestão da força de trabalho como resposta aos riscos inerentes ao subprocesso de dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho.
2. Constituíram objetivos específicos da sobredita ação fiscalizatória, consoante Programa de Auditoria, avaliar: 1. a metodologia ou critérios utilizados para definição do perfil quantitativo e qualitativo da força de trabalho necessária à assegurar das entregas e cumprimento dos objetivos e metas organizacionais, em face da estratégia organizacional definida; 2. adequação, suficiência e efetividade dos controles internos instituídos em resposta aos riscos de não alcance dos objetivos do dimensionamento da força de trabalho; 3. utilização de referenciais mínimos ou ideais de lotação para planejamento da força de trabalho para planejamento de concurso público, alocação inicial, movimentação, reestruturação administrativa e rezoneamento, bem como respectivos impactos decorrentes de ausência de critérios ou de sua não utilização; 4. impacto de alterações da estrutura organizacional decorrentes de reestruturação administrativa ou rezoneamento, na distribuição da força de trabalho; 5. utilização de informações gerenciais relativas a claros de lotação, prováveis aposentadorias e ocupações críticas para planejamento da força de trabalho; e 6. alinhamento entre o plano anual de capacitação e o processo de DFT.
3. Constituíram principais critérios referenciais para delimitação de achados de auditoria: Constituição Federal Brasileira de 1988; Resolução CNJ nº 211, de 15 de dezembro de 2015, que institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário; Resolução CNJ nº 240, de 9 de setembro de 2016, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas do âmbito do Poder Judiciário; Resolução Administrativa TRE-BA nº 3, de 15 de setembro de 2004, que dispõe sobre o provimento e a distribuição dos cargos efetivos de Analista Judiciário e de Técnico Judiciário, criados pela Lei nº 10.842, de 20 de fevereiro de 2004, para o quadro de pessoal do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, destinados às Zonas Eleitorais; Resolução Administrativa TRE-BA nº 3, de 19 de fevereiro de 2014, que dispõe sobre a jornada de trabalho, controle de frequência, serviço extraordinário e “banco de horas” no âmbito do TRE-BA; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12, de 18 de dezembro de 2017, que institui a Política de Gestão de Pessoas do TRE-BA; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 12, de 30 de abril de 2018, que aprova o Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal; Resolução Administrativa TRE-BA nº 15, de 13 de junho de 2018, que dispõe sobre o Sistema de Governança e Gestão do TRE-BA; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 16, de 13 de junho de 2018, que institui o Sistema de Gestão de Riscos (SGR) no âmbito do TRE-BA; Resolução Administrativa TRE-BA nº 18, de 20 de junho de 2018, que dispõe sobre a Política de Gestão de Pessoas da área de

Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC); Instrução Normativa da Presidência TRE-BA nº 2, de 19 de junho de 2018, que institui o processo de gerenciamento de capacitação de TIC do TRE-BA; Instrução Normativa da Presidência TRE-BA nº 3/2018, que institui o modelo de gestão por competência organizacional; Portaria DG nº 359, de 15 de junho de 2007, que trata sobre lotação e realocação de servidores no âmbito do TRE-BA; Portaria da Presidência nº 407, de 20 de outubro de 2015, que dispõe sobre o aproveitamento das vagas de lotação dos cartórios eleitorais, do interior do Estado, decorrentes de claros de lotação, nos processos seletivos de remoção; Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), versão 2, 2014, que define a estrutura referencial de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública; Acórdão TCU nº 1.172/2015 - Plenário; Acórdão TCU nº 2.212/2015 – Plenário; Acórdão TCU nº 1.594/2016 - Plenário; Acórdão TCU nº 2.133/2017 – Plenário; Acórdão TCU nº 2.138/2017 – Plenário; e Acórdão TCU nº 588/2018 – Plenário.

4. Assim, analisadas as fontes de informação selecionadas e interpretados os resultados dos testes aplicados ao longo da presente ação fiscalizatória, concluiu-se pela subsistência das seguintes fragilidades: parâmetros para priorização de unidades a serem dimensionadas, dissociados da estratégia organizacional; deficiência de formalização de critérios referenciais e procedimentos para lotação inicial e movimentação de pessoal; inadequação do critério utilizado para lotação de servidores; ausência de mecanismos de monitoramento do DFT apurado; ausência de gerenciamento de riscos; deficiência de controles internos; tempo de duração de trabalhos de mapeamento/dimensionamento de unidades incompatível com cronograma estabelecido; deficiente implementação do gerenciamento do DFT; DFT inconsistente; movimentação de servidores em desconformidade com critérios convencionados ou normativamente estabelecidos; desalinhamento entre reestruturações administrativas e critérios convencionados ou normativamente estabelecidos; ausência de planejamento para fazer frente às lacunas de pessoal decorrentes de aposentadoria; e ausência de identificação, mapeamento de competências, bem como de plano de ação para formação de sucessores e reposição da força de trabalho associada a ocupações críticas.
5. Objetivando o saneamento das fragilidades detectadas e não elididas no curso da auditoria, restaram formulados encaminhamentos saneadores visando à: proposição de medidas destinadas a contornar a reduzida capacidade operacional da unidade de modo a assegurar o dimensionamento da força de trabalho de todas as unidades administrativas e judiciárias do TRE-BA, preferencialmente, na primeira metade do ciclo do planejamento estratégico de referência; instituição de normativo destinado a regulamentar a distribuição e equalização da força de trabalho, no âmbito da Secretaria do Tribunal e Cartórios das Zonas Eleitorais, contemplando, inclusive, critérios referenciais ideais atinentes ao perfil quantitativo e qualitativo da força de trabalho; instituição e implementação de mecanismos de monitoramento periódico do DFT apurado e respectivas recomendações formuladas, de modo a instrumentalizar a gestão da força de trabalho organizacional por meio do fornecimento de informações gerenciais íntegras, tempestivas e atualizadas; elaboração do Plano de Tratamento de Riscos a que se refere o art. 23 da Resolução Administrativa TRE-BA nº 16/2018, contemplando riscos associados ao processo de dimensionamento da força de trabalho, assegurando sua efetiva implementação; documentação da metodologia utilizada na realização do dimensionamento da força de trabalho, de modo a padronizar procedimentos e modelos pertinentes e formalizar controles instituídos; formalização de plano de gestão do dimensionamento da força de trabalho, de modo a viabilizar o

gerenciamento dos resultados e recomendações do DFT e a implementação de ações e intervenções necessárias ao aumento da eficiência, eficácia e efetividade organizacional; instituição de rotina de comunicação formal, às unidades dimensionadas, quanto aos resultados apurados em dimensionamento da força de trabalho, de modo a viabilizar a efetiva utilização das informações consignadas por todos os gestores das áreas envolvidas; criação de plano de ação, contemplando medidas voltadas à reposição da força de trabalho em virtude de vacância de cargo público decorrente de aposentadoria voluntária, compulsória ou por motivo de saúde; e identificação, mapeamento de competências e planejamento para formação de sucessores e reposição da força de trabalho associada a ocupações críticas.

6. A apresentação dos resultados da presente auditoria, com a sinalização de diagnóstico e proposição de encaminhamentos saneadores, representa, para a Alta Administração do TRE-BA, relevante oportunidade de aperfeiçoamento da governança e gestão da força de trabalho e aprimoramento das respectivas sistemáticas de controle, a fim de assegurar maior conformidade, eficiência, eficácia, economicidade e transparência à gestão da força de trabalho, maximizando, assim, o desempenho da referida área, estratégica para a concretização da missão e o alcance da visão de futuro organizacionais.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Secretaria de Auditoria Interna

Lista de Siglas

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.
ABR– Abordagem Baseada em Riscos.
ADM – Administrativo.
ASCEP – Assessoria de Exame de Contas Eleitorais e Partidárias.
ASCOM – Assessoria de Comunicação Social e Cerimonial.
ASJUR – Assessoria Jurídica.
ASSESD – Assessoria Especial da Diretoria Geral.
ASSESP – Assessoria Especial da Presidência.
CJ – Cargo em Comissão.
CNJ – Conselho Nacional de Justiça.
COASA – Coordenadoria de Atenção à Saúde.
COAUD – Coordenadoria de Auditoria.
COEDE – Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento.
COELE – Coordenadoria de Eleições e de Logística.
COELOG – Coordenadoria de Eleições e de Logística.
COEPA – Coordenadoria de Contas Eleitorais e Partidárias.
COFIC – Coordenadoria de Finanças e Contabilidade.
COGED – Coordenadoria de Gestão da Informação, Documentação e Memória.
COGELIC – Coordenadoria de Gestão de Aquisições, Licitações e Contratos.
COGES – Coordenadoria de Orientação e Acompanhamento da Gestão.
COMAP – Coordenadoria de Gestão e Patrimônio.
COORC – Coordenadoria de Orçamento.
COPEG – Coordenadoria de Planejamento, Estratégia e Gestão.
COPEP – Coordenadoria de Pessoal.
COSAD – Coordenadoria de Serviços Administrativos.
COSCAD – Coordenadoria de Supervisão do Cadastro e Orientação às Zona Eleitorais.
COSINF – Coordenadoria de Soluções Corporativas e Infraestrutura.
COSUP – Coordenadoria de Equipamento e Suporte.
COTEC – Coordenadoria de Análise Técnica.
DFT – Dimensionamento da Força de Trabalho.
DG – Diretoria Geral.
EFAS – Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores.
EJE – Escola Judiciária Eleitoral.
GAB – Gabinete.
GABJUÍZES – Gabinete de Juízes.
GDFT – Gerenciamento do Dimensionamento da Força de Trabalho.
GTA – Grupo de Trabalho da Auditoria Integrada.
IgovPessoas – Índice de Governança de Pessoas.
IIA – Instituto de Auditores Internos.
IPPF – Estrutura Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna.
ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização).

JUD – Judiciário.
MAP – Mapa de Atribuições por Produto.
MAR – Matriz de Avaliação de Riscos.
NATs – Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da União.
NBR – Norma Brasileira.
PAA – Plano Anual de Auditoria.
PAC – Plano Anual de Capacitação.
PAD – Processo Administrativo Digital.
PDL – Programa de Desenvolvimento de Líderes.
PEI – Planejamento Estratégico Institucional.
PFT – Planejamento da Força de Trabalho.
PJ – Poder Judiciário.
PRE – Presidência.
RDI – Requisição de Documentos e/ou Informações.
SAU – Secretaria de Auditoria Interna.
SCR – Secretaria da Corregedoria Regional Eleitoral.
SEADIN – Seção de Apoio Administrativo ao Interior.
SEAFIN – Seção de Programação, Acompanhamento e Execução Financeira.
SEAGO – Seção de Auditoria de Governança e Gestão Organizacional.
SEAPE – Seção de Auditoria de Pessoal.
SEAPEN – Seção de Aposentadorias e Pensões.
SEAPRO – Seção de Processamento.
SEAQUI – Seção de Análise e Aquisição.
SEARQ – Seção de Arquivo.
SEBDA – Seção de Banco de Dados.
SEBEN – Seção de Benefícios.
SEBLIM – Seção de Gestão da Informação, Biblioteca e Memória.
SECAU – Seção de Controle, Autuação e Instrução Processual.
SECOE – Seção de Contas Eleitorais.
SECONT – Seção de Contratos.
SEDAS – Seção de Assistência à Saúde.
SEDES – Seção de Desenvolvimento Organizacional.
SEDIP – Seção de Editoração e Publicação.
SEDIR – Seção de Direitos e Deveres.
SEEPPA – Seção De Editoração Pesquisas e Publicações Acadêmicas.
SEGEP – Seção de Gestão de Patrimônio.
SEGEPRO – Seção de Gestão de Riscos e de Gerenciamento de Projetos.
SEGIN – Seção de Segurança Institucional.
SEJUPE – Seção de Normas e Jurisprudência de Pessoal.
SELIC – Seção de Licitações.
SELOG – Seção de Logística.
SEMAMP – Seção de Apoio aos Juízes Eleitorais.
SEMIN – Seção de Microinformática.
SEORIS – Seção de Orientação aos Sistemas Eleitorais.
SEPAGE – Seção de Pagamento de Servidores Inativos, Pensionistas, Estagiários e Gratificações.
SEPATI – Seção de Pagamento de Servidores Ativos.
SEPEX – Seção de Protocolo e Expedição.
SEPLAME – Seção de Planejamento e Monitoramento de Eleições.

SEPLANE – Seção de Planejamento.
SEPROG – Seção de Programação e Controle Orçamentário.
SEPROQ – Seção de Governança e de Gestão de Processos e da Qualidade.
SEPUJ – Seção de Publicação de Pautas e de Julgados.
SEREDE – Seção de Recrutamento, Seleção e Desempenho.
SEREF – Seção de Informações Funcionais.
SEROJ – Seção de Comissionamento e Frequência.
SESAU – Seção de Suporte ao Usuário.
SESTE – Seção de Estudos Eleitorais.
SESTAT – Seção de Estatística.
SEUEL – Seção de Urna Eletrônica.
SGA – Secretaria de Gestão Administrativa.
SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas.
SGR – Sistema de Gestão de Riscos.
SGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos.
SGS – Secretaria de Gestão de Serviços.
SJU – Secretaria Judiciária.
SOF – Secretaria de Orçamento e Finanças.
STI – Secretaria de Tecnologia da Informação.
TCU – Tribunal de Contas da União.
TI – Tecnologia da Informação.
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação.
TLC – Tabela de Lotação de Cargos.
TLP – Tabela de Lotação de Pessoal.
TRE – MG – Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais.
TRE – BA – Tribunal Regional Eleitoral da Bahia.
TRE – MA – Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.
TRE – PA – Tribunal Regional Eleitoral do Pará.
TSE – Tribunal Superior Eleitoral.
ZE – Zona Eleitoral.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Secretaria de Auditoria Interna

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO.....	5
3	OBJETIVO.....	8
4	ESCOPO.....	8
5	CRITÉRIOS	9
6	METODOLOGIA, LIMITAÇÕES IMPOSTAS AO EXAME E BENEFÍCIOS.....	9
7	BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO.....	11
8	ACHADOS DE AUDITORIA	12
9	ACHADO NÃO DECORRENTE DO ESCOPO DA AUDITORIA	46
10	CONCLUSÕES.....	46
11	PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO	47



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA
Secretaria de Auditoria Interna

1. INTRODUÇÃO

1.1 A Auditoria Integrada TSE/TREs - Gestão da força de trabalho/Dimensionamento da força de trabalho – Exercício 2018, restou prevista no Plano Anual de Auditoria da Coordenadoria de Auditoria (COAUD) referente a 2018 (PAA2018), aprovado por meio da Portaria da Presidência do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA) nº 602, de 27 de novembro de 2017, e foi realizada pelas Seções de Auditoria de Governança e Gestão Organizacional (SEAGO) e de Auditoria de Pessoal (SEAPE) com o objetivo de avaliar a efetividade da metodologia ou critérios utilizados e respectivos controles internos adotados no processo de gestão da força de trabalho como resposta aos riscos inerentes ao subprocesso de dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho.

2 VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO

2.1 Consoante teor da Política de Gestão de Pessoas do TRE-BA, instituída por meio da Resolução Administrativa do TRE-BA nº 12/2017, dimensionar e monitorar a força de trabalho de acordo com processos de trabalho, competências requeridas e objetivos estratégicos constitui diretriz para o planejamento das ações relacionadas à gestão de pessoas, no âmbito organizacional.

2.2 Em conformidade com o quanto disposto no inciso II, do art. 17, da Resolução Administrativa do TRE-BA nº 15, de 13 de junho de 2018, que instituiu o Sistema de Governança e Gestão, no âmbito deste Regional, monitorar, avaliar e divulgar o desempenho e os resultados alcançados pela gestão de pessoas constitui competência atribuída ao Comitê de Gestão de Pessoas organizacional que conta com a seguinte composição: titular da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP); titulares das Coordenadorias da SGP; titular da Coordenadoria de Planejamento, Estratégia e Gestão (COPEG); um servidor indicado pelo Tribunal; um servidor escolhido pelo Tribunal a partir de lista de inscritos aberta a todos os interessados; dois servidores eleitos por votação direta entre os servidores, a partir de lista de inscrição; um magistrado indicado pelo Tribunal; um magistrado escolhido pelo Tribunal a partir de lista de inscritos aberta a todos os interessados; e dois magistrados eleitos por votação direta entre os magistrados, a partir de lista de inscrição.

2.3 A atividade de dimensionamento da força de trabalho (DFT) constitui escopo de projeto estratégico homônimo vinculado ao objetivo “promover a melhoria da governança em gestão de pessoas”, alinhado à perspectiva “aprendizado e crescimento” do Planejamento Estratégico do TRE-BA aprovado para o ciclo 2016-2021 (PEI 2016-2021), por meio da Resolução Administrativa do TRE-BA nº 14, de 14 de dezembro de 2015. A referida iniciativa encontra-se sob a gestão da SGP institucional.

2.4 Dimensionar e monitorar a força de trabalho constitui, ainda, competência regulamentar afeta à SGP, integrando o rol de atribuições da Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDES), vinculada à Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento (COEDE), consoante disposições constantes dos arts. 55, 65, incisos II e X, e 67, inciso VII, do Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal (Resolução Administrativa do TRE-BA nº 12, de 30 de abril de 2018).

- 2.5 As atividades de DFT são desenvolvidas com o objetivo de dimensionar o perfil quantitativo e qualitativo da força de trabalho necessária à asseguarção das entregas e cumprimento dos objetivos e metas organizacionais, em determinado período, observados referenciais legais, estrutura, demanda e condições de trabalho conhecidas ou estimadas, de forma a possibilitar ações e intervenções necessárias, visando aumentar a eficiência e efetividade da organização.
- 2.6 No âmbito do TRE-BA coexistem procedimentos distintos voltados ao dimensionamento da força de trabalho ideal para asseguarção das entregas e, por consequência, da estratégia organizacional, de modo a nortear, ainda, lotação inicial e movimentação de servidores. Em unidades já contempladas pelos trabalhos do DFT, utiliza-se, em regra, o perfil quantitativo e qualitativo apurado com referencial para movimentação de servidores. Paralelamente, em se tratando de unidades ainda não contempladas pelo referido projeto, adota-se, por analogia, procedimentos referentes ao Projeto Movimentar, observados critérios referenciais mínimos convencionados ou normativamente estabelecidos.
- 2.7 Os procedimentos gerais para lotação e relotação de colaboradores do quadro permanente encontram-se definidos na Portaria do Diretor-Geral nº 359, de 15 de junho de 2007. Registre-se que o referido normativo não dispõe sobre critérios para dimensionamento quantitativo ou qualitativo da força de trabalho e apresenta dispositivos em desuso, consoante informação prestada pela Unidade de Pessoal do Órgão, e em desalinho, ainda, com o Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal.
- 2.8 Esclareça-se que o TRE-BA não possui Tabela de Lotação de Cargos (TLC), embora a SGP utilize referencial mínimo convencionalmente estabelecido para lotação da força de trabalho nas unidades administrativas e judiciárias do Tribunal, qual seja: três servidores para Seções e Zonas Eleitorais da Capital e dois para Gabinetes de Juízes e Zonas Eleitorais do Interior do Estado.
- 2.9 Acrescente-se, no que tange à lotação e movimentação, nas zonas eleitorais, que a Resolução Administrativa do TRE-BA nº 3, de 15 de setembro de 2004, estabelece a observância do quantitativo mínimo de lotação de dois servidores considerado o seguinte perfil de cargos: um Técnico Judiciário - Área Administrativa e um Analista Judiciário - Área Judiciária ou Administrativa, por Zona Eleitoral.
- 2.10 Com referência à área de Tecnologia da Informação (TI), a Resolução CNJ nº 211, de 15 de dezembro de 2015, estabeleceu quantitativo mínimo de servidores do quadro permanente da área de TI de acordo com o número de usuários internos e externos dos serviços de TI institucionais, sem especificar, contudo, perfil de cargos ou de competências associadas.
- 2.11 Ressalte-se que o referido referencial mínimo foi recepcionado pela Política de Gestão de Pessoas de área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) organizacional, consoante teor do §2º, do art. 4º, da Resolução Administrativa TRE-BA nº 18, de 20 de junho de 2018.
- 2.12 Anote-se que os critérios e parâmetros voltados à equalização da distribuição da força de trabalho entre primeiro e segundo grau de jurisdição, proporcionalmente à demanda de processos, estabelecidos pela Resolução CNJ nº 219, de 26 de abril de 2016, são utilizados de forma limitada, em cotejo com a realidade da Justiça Eleitoral, registrando-se formulação de questionamento de sua aplicabilidade a este ramo de Justiça Especializada, consoante teor do Ofício nº 3837/2017/GAB/SPR/TSE encaminhado ao CNJ, em 22/8/2017, sendo as obrigações de *accountability* associadas tempestivamente cumpridas, consoante Tabelas de Lotação de Pessoal (TLP) de unidades de apoio direto e

- indireto à atividade judicante, de primeiro e de segundo graus, inclusive Presidência, Vice-Presidência, Corregedoria, Escola Judicial Eleitoral e área de TIC, disponibilizadas no Portal da Internet institucional (Portal da Transparência disponível em <http://www.treba.jus.br/transparencia/relatorios-cnj/tabelas-de-lotacao-de-pessoal-tlp>, acesso em 17/7/2018), observadas regras dispostas na sobredita Resolução.
- 2.13 Registre-se que a metodologia utilizada para dimensionar o perfil quantitativo e qualitativo ideal da força de trabalho das unidades deste Regional tem por base o mapeamento de competências associado ao levantamento de esforço por atividade (DFT por atribuições e/ou DFT por indicadores de referência).
 - 2.14 Pontue-se que a referida metodologia vem sendo aperfeiçoada e adequada à realidade do Tribunal, desde 2016, quando da realização de projeto piloto, na própria Unidade de Pessoal e na Coordenadoria de Planejamento, Estratégia e Gestão (COPEG). Também foi objeto de explanação, na condição de boa prática, em evento denominado I Fórum de Desenvolvimento da Justiça Eleitoral, realizado em março/2018, no TRE-PA.
 - 2.15 Anote-se que os trabalhos de DFT são desenvolvidos consoante cronograma de atividades do Projeto Gestão por Competências, considerando que os resultados do referido projeto são utilizados como insumo para os trabalhos de dimensionamento do quadro de pessoal. Dessa forma, desde 2016, quando da retomada do Projeto Gestão por Competências e com o auxílio de consultoria especializada contratada, a SGP tem realizado os trabalhos de mapeamento de competências e dimensionamento da força de trabalho em unidades priorizadas.
 - 2.16 Ressalte-se que o referido cronograma é estabelecido, observados os seguintes critérios: número de unidades integrantes da área a ser dimensionada de modo a compatibilizar o esforço com a capacidade operacional da área gestora do processo de trabalho; existência de recomendação de auditoria requerendo mapeamento de competências e/ou dimensionamento da força de trabalho de unidade específica, em caráter prioritário; contexto de ano eleitoral e não eleitoral, de modo a não impactar unidades envolvidas em atividades preparatórias do pleito, em exercícios em que se realizam eleições; e situações críticas, a exemplo de unidades com quantitativo considerável de aposentáveis.
 - 2.17 Esclareça-se que, não obstante transcurso de mais de dois anos de implementação, não se verificou documentação do método, notadamente dos procedimentos aperfeiçoados ou adequados à realidade deste Regional a partir de sistemática proposta pela empresa de consultoria contratada, ou, ainda, formalização de normativo interno regulamentador do correspondente processo de trabalho, comprometendo, por consequência, a gestão do conhecimento, em face da dependência da empresa de consultoria contratada, bem como da concentração de *expertise* em alguns servidores lotados na SEDES.
 - 2.18 De acordo com o Relatório de Gestão 2017, o TRE-BA conta com força de trabalho composta por 502 servidores de carreira, na área meio, e 956, na área fim. No que tange, especificamente, à STI, a força de trabalho é composta por 111 profissionais, dos quais: 23 (20,72%) são servidores efetivos da carreira de TIC do Tribunal; 22 (19,82%) são servidores efetivos de outras carreiras do Tribunal; 1 (0,9%) é servidor efetivo de TIC de outro órgão; 1 (0,9%) é servidor de outra carreira de outro órgão; 62 (55,86%) são terceirizados; e 2 (1,8%) são estagiários.
 - 2.19 Consigne-se que, consoante informação prestada pela STI institucional, que a força de trabalho de TIC do TRE-BA – 23 servidores – encontra-se em desalinhamento com os referenciais mínimos estabelecidos pela Resolução CNJ nº 211/2015, haja vista que, consoante parâmetros

fornecidos pelo anexo I do referido normativo, considerados usuários internos e externos de TIC, o quadro permanente de TIC deveria contar com, no mínimo, 52 servidores.

- 2.20 Registre-se que o Tribunal firmou dois contratos, objetivando a prestação de serviço de consultoria para Programa de Capacitação em Dimensionamento da Força de Trabalho. O primeiro contrato, nº 98/2016, no valor de R\$ 116.530,40 (cento e dezesseis mil, quinhentos e trinta reais e quarenta centavos), vigeu a partir de 28/11/2016 (PAD nº 13.718/2016). O segundo contrato, nº 26/2018, no valor de R\$ 62.192,16 (sessenta e dois mil, cento e noventa e dois reais e dezesseis centavos), vigeu até 31/5/2018 (PAD nº 10.735/2017).

3 OBJETIVO

- 3.1 A ação fiscalizatória sob exame teve por objetivo avaliar a efetividade da metodologia ou critérios utilizados e respectivos controles internos adotados no processo de gestão da força de trabalho como resposta aos riscos inerentes ao subprocesso de dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho.
- 3.2 Constituíram objetivos específicos da sobredita auditoria, consoante Programa de Auditoria, avaliar: metodologia ou critérios utilizados para definição do perfil quantitativo e qualitativo da força de trabalho necessária à asseguarção das entregas e cumprimento dos objetivos e metas organizacionais, em face da estratégia organizacional definida; adequação, suficiência e efetividade dos controles internos instituídos em resposta aos riscos de não alcance dos objetivos do dimensionamento da força de trabalho; utilização de referenciais mínimos ou ideais de lotação para planejamento da força de trabalho, planejamento de concurso público, alocação inicial, movimentação, reestruturação administrativa e rezoneamento, bem como respectivos impactos decorrentes de ausência de critérios ou de sua não utilização; impacto de alterações da estrutura organizacional decorrentes de reestruturação administrativa ou rezoneamento, na distribuição da força de trabalho; utilização de informações gerenciais relativas a claros de lotação, prováveis aposentadorias e ocupações críticas para planejamento da força de trabalho; e alinhamento entre o plano anual de capacitação e o processo de DFT.

4 ESCOPO

- 4.1 Consoante Plano de Trabalho da Auditoria Integrada da Justiça Eleitoral 2018 validado em Workshop realizado no TSE, em 12/3/2018, o escopo da presente auditoria restou circunscrito ao subprocesso dimensionamento da força de trabalho, observados aspectos quantitativo e qualitativo, compreendendo o período referente aos exercícios de 2016 a 2018.
- 4.2 Utilizada a abordagem baseada em riscos (ABR), foram identificados oito riscos inerentes ao processo auditado, observada Matriz de Avaliação de Riscos (MAR) construída em conjunto com a SGP deste Regional. Após identificação e avaliação dos controles a eles associados, concluiu-se pela subsistência de um risco residual de nível extremo (desatualização do DFT), seis de nível alto (priorização inadequada de unidades a serem dimensionadas, ausência ou insuficiência de patrocínio dos gestores da unidade a ser dimensionada, MAP inconsistente, DFT inadequado, relatório do DFT inconsistente e não sensibilização dos gestores para utilização dos resultados do DFT) e um de nível médio (resistência na validação dos MAPs).
- 4.3 Assim, considerada a capacidade operacional da Unidade de Auditoria, delimitou-se o escopo da presente auditoria, às atividades associadas aos riscos residuais de maior expressividade do processo de DFT – grau alto ou extremo –, quais sejam: priorização

inadequada de unidades a serem dimensionadas (R1); ausência ou insuficiência de patrocínio dos gestores da unidade a ser dimensionada (R2); MAP inconsistente (R4); DFT inadequado (R6); relatório do DFT inconsistente (R7); não sensibilização dos gestores para utilização dos resultados do DFT (R8); e Desatualização do DFT (R9).

- 4.4 Adicionalmente, foram incluídos no escopo quatro riscos padronizados pelo TSE, consolidados em matriz de testes pelo Grupo de Trabalho da Auditoria Integrada (GTA), quais sejam: alocação e movimentação inadequada (quantitativa/qualitativa) de pessoal (R1 – TSE); criação ou alteração de estrutura organizacional sem observância da força de trabalho necessária ao cumprimento da estratégia organizacional (R2 – TSE); déficit de pessoal (R3 – TSE); e falta de identificação das ocupações críticas (R4 – TSE).

5 CRITÉRIOS

- 5.1 Constituíram principais critérios referenciais para delimitação de achados de auditoria: Constituição Federal Brasileira de 1988; Resolução CNJ nº 211, de 15 de dezembro de 2015, que institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário; Resolução CNJ nº 240, de 9 de setembro de 2016, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas do âmbito do Poder Judiciário; Resolução Administrativa TRE-BA nº 3, de 15 de setembro de 2004, que dispõe sobre o provimento e a distribuição dos cargos efetivos de Analista Judiciário e de Técnico Judiciário, criados pela Lei nº 10.842, de 20 de fevereiro de 2004, para o quadro de pessoal do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, destinados às Zonas Eleitorais; Resolução Administrativa TRE-BA nº 3, de 19 de fevereiro de 2014, que dispõe sobre a jornada de trabalho, controle de frequência, serviço extraordinário e “banco de horas” no âmbito do TRE-BA; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12, de 18 de dezembro de 2017, que institui a Política de Gestão de Pessoas do TRE-BA; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 12, de 30 de abril de 2018, que aprova o Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal; Resolução Administrativa TRE-BA nº 15, de 13 de junho de 2018, que dispõe sobre o Sistema de Governança e Gestão do TRE-BA; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 16, de 13 de junho de 2018, que institui o Sistema de Gestão de Riscos (SGR) no âmbito do TRE-BA; Resolução Administrativa TRE-BA nº 18, de 20 de junho de 2018, que dispõe sobre a Política de Gestão de Pessoas da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC); Instrução Normativa da Presidência TRE-BA nº 2, de 19 de junho de 2018, que institui o processo de gerenciamento de capacitação de TIC do TRE-BA; Instrução Normativa da Presidência TRE-BA nº 3/2018, que institui o modelo de gestão por competência organizacional; Portaria DG nº 359, de 15 de junho de 2007, que trata sobre lotação e relotação de servidores no âmbito do TRE-BA; Portaria da Presidência nº 407, de 20 de outubro de 2015, que dispõe sobre o aproveitamento das vagas de lotação dos cartórios eleitorais, do interior do Estado, decorrentes de claros de lotação, nos processos seletivos de remoção; Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), versão 2, 2014, que define a estrutura referencial de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública; Acórdão TCU nº 1.172/2015 - Plenário; Acórdão TCU nº 2.212/2015 - Plenário; Acórdão TCU nº 1.594/2016 - Plenário; Acórdão TCU nº 2.133/2017 - Plenário; Acórdão TCU nº 2.138/2017 - Plenário; e Acórdão TCU nº 588/2018 - Plenário.

6 METODOLOGIA, LIMITAÇÕES IMPOSTAS AO EXAME E BENEFÍCIOS

- 6.1 Para definição da natureza e extensão dos procedimentos e testes aplicados, utilizou-se abordagem baseada em risco, de modo a identificar eventos potencialmente impeditivos

e/ou dificultadores do alcance dos objetivos do processo avaliado e alinhar o enfoque da auditoria aos aspectos de maior relevância, em face da criticidade dos riscos associados à atividade desenvolvida.

- 6.2 Para atendimento aos objetivos fixados, restaram elaboradas três questões de auditoria destinadas a nortear a realização de procedimentos e testes definidos: QA1: o processo/metodologia ou critério utilizado para dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho instrumentaliza adequadamente a gestão da força de trabalho no intuito de assegurar o cumprimento da estratégia do TRE-BA para o ciclo 2016-2021?; QA2: os controles internos instituídos são adequados, suficientes e efetivos à asseguuração dos objetivos do processo de trabalho?; e QA3: a gestão da força de trabalho guarda alinhamento com o DFT estabelecido?
- 6.3 O início dos trabalhos restou subsidiado pela expedição do Comunicado Circular de Auditoria nº 1/2018/COGES/SCI (PAD nº 8.079/2018), que inaugurou os procedimentos relativos à Auditoria de Gestão 2018 – Exercício 2017, da qual a Auditoria Integrada TSE/TREs – Exercício 2018 – constituiu parte integrante.
- 6.4 Para obtenção de entendimento acerca do objeto, ambiente e controle interno, foram expedidas Requisições de Documentos e/ou Informações (RDIs) sob nº 15 (PAD nº 4.180/2018), 16 (PAD nº 4.181/2018), 17(PAD nº 4.440/2018), 20 (PAD nº 4.945/2018), 21 (PAD nº 4.974/2018), 22 (PAD nº 4.976/2018), 23 (PAD nº 5.475/2018)/SEAGO/COAUD/SAU.
- 6.5 Realizou-se, ainda, reuniões setoriais com a SGP, em 16 e 23/4/2018 com vistas à construção da matriz de identificação e de análise e avaliação de riscos associados ao processo de dimensionamento da força de trabalho do Tribunal.
- 6.6 A fase de execução, por sua vez, restou subsidiada pela expedição das RDIs Circulares nº 10 (PAD nº 9.634/2018) e 11/ SEAGO/COAUD/SAU (PAD nº 9.635/2018) para aplicação de questionário a fim de levantar informações sobre o processo auditado junto a unidades com a força de trabalho já dimensionada e aquelas com claro de lotação ou *déficit* de pessoal e RDIs nº 34 (PAD nº 8.252/2018), 35 (PAD nº 8.494/2018), 36 (PAD nº 8.495/2018), 38 (PAD nº 9.964/2018), 39 (PAD nº 10.441/2018), 40/2018 (PAD nº 10.442/2018).
- 6.7 Esclareça-se que, para seleção das amostras a serem analisadas nos testes de auditoria, adotou-se metodologia definida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) nas NBRs nº 5426 e 5427, que fornecem instruções para aplicação e administração dos procedimentos de amostragem por atributos.
- 6.8 Assim, em consonância com a sequência de operações definida nos referidos normativos, realizou-se, inicialmente, a delimitação dos tamanhos dos lotes ou universos amostrais a partir de informações fornecidas pela Seção de Banco de Dados (SEBDA) em resposta a requisitos fornecidos, seguida da definição do nível de inspeção¹ a ser utilizado – geral II –, bem como da determinação dos códigos literais dos tamanhos das amostras e do plano de amostragem² correspondente – simples –, que, por sua vez, remeteu aos quantitativos de registros a serem analisados, consoante detalhamento consignado no Programa de Auditoria.

¹ ABNT NBR nº 5427 – Nível de inspeção: requisito que permite equilibrar o custo da inspeção e a proteção da qualidade requerida. Cabendo registrar a existência de recomendação específica de adoção do nível II, exceto no caso em que o histórico de qualidade indique adoção de outros níveis.

² ABNT NBR nº 5426 – Plano de amostragem: determina o número de unidades de produto de cada lote a ser inspecionado (tamanho da amostra ou série de tamanhos da amostra) e o critério para aceitação do lote (números de aceitação e de rejeição).

- 6.9 Registre-se que a Resolução Administrativa do TRE-BA nº 6, de 4 de maio de 2015, que regulamenta e estabelece as atividades de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização, no âmbito da Secretaria do Tribunal e dos Cartórios das Zonas Eleitorais do Estado, e o respectivo manual de procedimentos, aprovado por meio da Portaria da Presidência do TRE-BA nº 87, de 15 de fevereiro de 2016, nortearam o desenvolvimento das atividades pertinentes.
- 6.10 Também orientaram os trabalhos realizados pela equipe de auditoria designada, a Resolução do CNJ nº 171, de 1º de março de 2013, que dispõe sobre normas técnicas de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização, no âmbito do Poder Judiciário, e as normas de auditoria editadas pelo TCU (NATs) – Portaria TCU nº 280, de 8 de dezembro de 2010, alterada pela Portaria TCU nº 168, de 30 de junho de 2011. As Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (IPPF), editadas pelo Instituto de Auditores Internos (IIA), nortearam, também, as atividades desenvolvidas.
- 6.11 Esclareça-se que nenhuma limitação foi imposta à execução dos trabalhos da presente auditoria.
- 6.12 Inobstante a já verificada carência do gerenciamento de riscos e instituição de controles internos, no âmbito deste Regional, espera-se que a apresentação do presente relatório auxilie o TRE-BA no aperfeiçoamento do processo de dimensionamento da força de trabalho e instituição ou aprimoramento das respectivas sistemáticas de controle, a fim de assegurar maior conformidade, eficiência, eficácia, economicidade e transparência à gestão, maximizando, assim, o desempenho da referida área, estratégica para a concretização da missão e o alcance da visão de futuro organizacionais.

7 BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

- 7.1 A análise do conjunto probatório reunido ao longo da execução do presente procedimento de auditoria evidenciou a adoção de boas práticas de gestão, merecendo destaque:
- 7.1.1 Projeto estratégico de Dimensionamento da Força de Trabalho - DFT - (PAD 13.718/2016) que objetiva: a priorização da conclusão de estudos sobre a definição do quantitativo ideal de servidores para cada unidade do Tribunal, de forma a permitir a definição de estratégias de gestão de pessoas; a adoção de medidas para assegurar a realização periódica de estudos de dimensionamento da força de trabalho para todo o Órgão, levando em consideração a projeção de necessidades futuras; bem como a fundamentação, baseada em critérios técnicos, das decisões relativas a quantitativo, perfil, alocação inicial e movimentação da força de trabalho e ainda a definição e monitoramento periódico das informações sobre a força de trabalho, tendo sido dimensionada a força de trabalho da SGP e da COPEG, em 2016/2017, e SOF e SGA, em 2017/2018.
- 7.1.2 Projeto estratégico Gestão por Competências - 2016/2021- (PAD nº 10.701/2017) que objetiva mapear as competências necessárias à assegurar das entregas das unidades do Tribunal;
- 7.1.3 Projeto Movimentar, implementado em 2017, para suprir a carência de servidores nas áreas por meio de um critério de lotação que compatibiliza o perfil do servidor e a necessidade de pessoal na unidade.
- 7.1.4 Formalização de Políticas de Gestão de Pessoas do Tribunal e da área de TIC instituídas por meio das Resoluções Administrativas TRE-BA nº 12/2017 e 18/2018,

que estabelecem o conjunto de princípios e diretrizes que orientam as práticas em gestão de pessoas, com vistas à obtenção de resultados desejados pela instituição.

- 7.1.5 Regulamentação dos claros de lotação, aprovada por meio da Portaria nº 407, 20 de outubro de 2015, que dispõe sobre o aproveitamento das vagas de lotação dos cartórios eleitorais, do interior do Estado, decorrentes de claros de lotação, nos processos seletivos de remoção.
- 7.1.6 Implementação do Programa TIVALORIZA (PAD nº 9.422/2018), que institui programa de reconhecimento dos servidores da área especializada em TIC, no âmbito do TRE-BA.
- 7.1.7 Instituição de modelo de gestão de competência organizacional por meio da Instrução Normativa da Presidência nº 3, de 3 de julho de 2018.
- 7.1.8 Instituição do Sistema de Governança e Gestão organizacional, através da Resolução Administrativa TRE-BA nº 15, de 13 de junho de 2018, que criou o Comitê de Gestão de Pessoas do TRE-BA com composição multidisciplinar.
- 7.1.9 Inclusão do Programa de Desenvolvimento de Líderes no Plano Anual de Capacitação do Órgão, destinado à Diretora-Geral, secretários, coordenadores, assessores e demais chefias da instituição, bem como respectivos substitutos, tendo como tema principal do evento neste ano o *Coaching*, técnica de desenvolvimento humano que pretende alcançar a transformação pessoal, maximizando o potencial individual e profissional.

8 ACHADOS DE AUDITORIA

8.1 Ultimadas as etapas reservadas ao exame, análise e cotejo de documentos, registros e demais fontes de informações considerados, observados os critérios referenciais utilizados, restaram evidenciados os seguintes achados de auditoria:

8.1.1 Parâmetros para priorização de unidades a serem dimensionadas dissociados da estratégia organizacional.

Risco(s) associado(s): R1 – TRE-BA: Priorização inadequada de unidades a serem dimensionadas.

8.1.1.1 *Situação encontrada:*

8.1.1.1.1 Verificou-se que a metodologia utilizada pelo projeto estratégico Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) para definir o perfil quantitativo e qualitativo ideal da força de trabalho necessária à asseguarção de entregas e, por consequência, ao cumprimento da estratégia vigente deste Regional, tem por base o mapeamento de competências associado ao levantamento de esforço por atividade (DFT por atribuições e/ou DFT por indicadores de referência).

8.1.1.1.2 Paralelamente, constatou-se que a aplicação da metodologia e a consequente apuração de DFT ideal obedecem ao cronograma estabelecido para os trabalhos do Projeto Gestão por Competências, observados os seguintes critérios: número de unidades integrantes da área a ser dimensionada, de modo a compatibilizar o esforço com a capacidade operacional da unidade gestora do processo de trabalho; existência de recomendação da Unidade de Auditoria Interna requerendo o mapeamento de competências/dimensionamento da força de trabalho de área específica, em caráter prioritário; contexto de ano eleitoral e não eleitoral, de modo a não impactar as unidades envolvidas em atividades preparatórias do pleito, em exercícios em que se realizam eleições; e situações críticas, a exemplo de unidades com quantitativo considerável de aposentáveis.

- 8.1.1.1.3 Adicionalmente, registre-se que o cronograma de atividades fixado, embora contemple o dimensionamento de todas as unidades judiciárias e administrativas do Órgão, observado o ciclo definido para a execução da estratégia institucional vigente (2016-2021), aponta para a realização de trabalhos decorrentes no último ano de vigência do PEI, concorrendo, portanto, para o comprometimento do alcance do objetivo/finalidade do processo auditado, considerando que o DFT das unidades a serem dimensionadas no ciclo 2021 – EJE, Ouvidoria, ASJUR, ASSESD, DG, ASSESP e ASCOM –, por exemplo deverá ser apurado às vésperas da alteração do referencial estratégico do Órgão. Registre-se que tal prática vai de encontro à diretriz para planejamento de ações relacionadas à gestão de pessoas disposta no inciso IV, do art. 5º, da Política de Gestão de Pessoas institucional, qual seja: “dimensionar e monitorar a força de trabalho de acordo com os processos de trabalho, com as competências requeridas e com os objetivos estratégicos”.
- 8.1.1.1.4 Esclareça-se que, consoante cronograma de trabalhos apresentado, já foram dimensionadas SGP e COPEG (ciclo 2016/2017) e SGA e SOF (ciclo 2017/2018). Esclareça-se que os trabalhos atinentes ao 1º ciclo se estenderam por 271 dias, e aqueles atinentes ao 2º ciclo foram desenvolvidos durante 225 dias.
- 8.1.1.1.5 Ponderados os parâmetros utilizados, constatou-se que a priorização de unidades a serem dimensionadas, num determinado exercício, também não obedece a critério afeto a maior impacto no alcance da estratégia em alinhamento com o grau de contribuição na execução de projetos ou cumprimento de metas organizacionais, não obstante tratar-se de objetivo/finalidade do processo auditado dimensionar perfil quantitativo e qualitativo ideal da força de trabalho necessária à asseguarção de entregas e, por consequência, do cumprimento de metas e objetivos do Tribunal.
- 8.1.1.1.6 Do mesmo modo, verificou-se que os critérios de priorização utilizados também não se alinham com a ponderação da relevância da unidade a ser dimensionada, observada a inter-relação das atividades que desenvolve e respectivas entregas que realiza com a cadeia de valor organizacional, ou, ainda, com as atividades finalísticas do Órgão.
- 8.1.1.1.7 Nesse sentido, considerada, por exemplo, a gestão de metas e iniciativas do planejamento estratégico do TRE-BA aprovado para o ciclo 2016-2021, observa-se que a Secretaria da Corregedoria Regional Eleitoral (SCR) e a Secretaria Judiciária (SJU) respondem pelo segundo maior volume de metas – seis indicadores (taxa de congestionamento de processos judiciais; índice de agilidade no julgamento; índice de atendimento à demanda; índice de julgamento de processos antigos; índice de tempo médio de tramitação de processos de cassação de mandato eletivo; e índice de prestação de contas julgadas no período) e dois projetos estratégicos (Justiça em dia – dois graus abaixo de zero; e Buscajus) –, atrás, apenas, da COPEG.
- 8.1.1.1.8 Caso considerada, adicionalmente, a gestão de metas nacionais do Poder Judiciário (PJ), a SCR e SJU restariam alocadas na primeira posição do ranking de gestão de desafios institucionais.
- 8.1.1.1.9 Registre-se que, no que tange aos indicadores de desempenho estratégicos e metas nacionais do PJ, a SCR figura, em regra, como gestora de resultados alcançados por todo o primeiro grau de jurisdição, revelando, portanto, que o efetivo cumprimento de metas associadas incumbe às Zonas Eleitorais da capital e interior do Estado.
- 8.1.1.1.10 Observada, por outro lado, a cadeia de valor do TRE-BA, se consideradas as unidades responsáveis pelos macroprocessos finalísticos – conjunto de processos de trabalho que geram produtos ou serviços que serão entregues ou percebidos pelo cliente externo, essenciais à existência da organização, pois estão diretamente relacionados ao objetivo maior do órgão e recebem apoio de outros processos internos – as Zonas

- Eleitorais, SCR e SJU seguiriam, ainda, no topo da lista de gestão de processos finalísticos e das correspondentes entregas a clientes externos do Tribunal.
- 8.1.1.1.11 Esclareça-se que a celeridade e eficiência, bem como a orientação para resultados, constituem diretrizes para a atuação administrativa, inclusive no que tange à gestão de pessoas, consoante teor do art. 2º, do Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal, e do inciso V, do art. 4º, da Política de Gestão de Pessoas organizacional. Adicionalmente, registre-se que a eficiência é elencada como princípio para a boa governança e função de gestão, pelos arts. 3º, inciso IV, e 6º, inciso IV, do Sistema de Governança e Gestão Organizacional.
- 8.1.1.1.12 Nesse sentido, em face de limitações porventura impostas a processos de trabalho – reduzida capacidade operacional; inexistência de ferramenta informatizada; ausência de sistematização de procedimentos etc. – o desenvolvimento de estratégias para maximização de resultados, passando, inclusive, pelo aprimoramento de critérios de priorização, apresenta-se como boa prática de gestão.
- 8.1.1.2 *Critério(s):*
- 8.1.1.2.1 Constituição Federal Brasileira de 1988, art. 37 (princípio da eficiência); Resolução CNJ nº 240/2016, arts. 3º, V e VI, 4º, IX, e 5º, III; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2017 (Política de Gestão de Pessoas do TRE-BA), arts. 2º, II, 4º, V, e 5º, III e IV; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 12/2018 (Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal), arts. 2º, 55, 65, II e X e 67, VII; Resolução Administrativa TRE-BA nº 15/2018 (Sistema de Governança e Gestão do TRE-BA), arts. 3º, IV, e 6º, IV; Resolução Administrativa TRE-BA nº 18/2018 (Política de Gestão de Pessoas de TI), arts. 2º, V, 3º, I, e 4º; e Acórdão TCU nº 1172/2015, subitens 9.1.8, 9.1.9 e 9.1.10.
- 8.1.1.3 *Causa(s):*
- 8.1.1.3.1 Incipiente cultura organizacional em orientação para resultados; incipiente cultura organizacional em planejamento da força de trabalho em alinhamento com macro diretrizes organizacionais (estratégia, cadeia de valor, atividades finalísticas etc.); incipiente cultura organizacional em gerenciamento de riscos, notadamente no que tange à continuidade do negócio; recente formalização de política de gestão de pessoas, contemplando diretrizes relacionadas ao dimensionamento da força de trabalho, no âmbito organizacional.
- 8.1.1.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 8.1.1.4.1 Comprometimento da concretização da missão e alcance da visão de futuro organizacionais, observado ciclo de vigência definido; comprometimento da celeridade e qualidade de entregas, notadamente de Unidades que desenvolvem atividades estratégicas ou finalísticas; e comprometimento da capacidade da instituição em gerar resultados e benefícios para a sociedade.
- 8.1.1.5 *Evidência(s):*
- 8.1.1.5.1 Planejamento Estratégico do TRE-BA – 2016-2021 (Resolução Administrativa TRE-BA nº 14/2015); Relatório da Cadeia de Valor e arquitetura de processos do TRE-BA, disponível em <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ba-relatorio-da-cadeia-de-valor-e-arquitetura-de-processos-2016>, acesso em 13/7/2018; respostas da SGP às RDIs nº 15/2018 (PAD nº 4180/2018, Docs. nº 57.597 e 75.735/2018) e 34/2018 (PAD nº 8252/2018, Doc. nº 110.620/2018 e cronograma de trabalhos do Projeto Gestão por Competências 2016-2021; e ata da reunião para elaboração do mapa do processo de DFT (PAD nº 4181/2018, Doc. nº 126.391/2018).
- 8.1.1.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

- 8.1.1.6.1 Em resposta à RDI nº 39/2018 (PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018), a SGP esclareceu que, apesar de reconhecer a importância, a necessidade e a urgência do DFT, o quadro reduzido de servidores do Órgão não permite um incremento imediato do quadro de pessoal da SEDES. Informou que esse trabalho era anteriormente realizado pelo Comitê de Desenvolvimento Organizacional (Portaria Presidência nº 522/2016), composto por 7 servidores. Acrescentou que a SEDES possui 4 servidores, incluindo a chefe da unidade, o que impacta na sua capacidade operacional. Salientou que, mesmo que a unidade gestora do processo volte a contar com 7 servidores, não há como prepará-los para ter o grau de conhecimento e amadurecimento técnico necessário para realização das atividades relativas ao DFT no prazo estipulado (primeira metade do ciclo do planejamento estratégico), conforme registrado na RAE ocorrida em 14 de julho do corrente ano.
- 8.1.1.6.2 Com relação à realização de estudos e apresentação de proposta com medidas destinadas a contornar a reduzida capacidade operacional da unidade de modo a assegurar o DFT de todas as unidades administrativas e judiciárias do TRE-BA, garantiu, para dezembro de 2018, a manualização das rotinas e procedimentos e o incremento do quadro da unidade gestora do processo de trabalho. Ponderou, entretanto, que o conhecimento e o amadurecimento técnico dessa equipe adicionada não são possíveis em um curto espaço de tempo, sendo necessária, para alcançar o aludido amadurecimento, a participação da nova equipe em, pelo menos, um ciclo completo.
- 8.1.1.6.3 Quanto à recomendação de priorização das unidades responsáveis pelo cumprimento do maior número de metas, informou ser possível o reajuste do calendário geral do Projeto Gestão por Competências, que serve de base para os estudos relativos ao DFT, de forma a atender ao encaminhamento proposto.
- 8.1.1.6.4 Em resposta à RDI Circular nº 13/2018 (PAD nº 11.047/2018, Doc. nº 142.622/2018) a ASSESP ratificou a necessidade de realização de estudos e apresentação de proposta à Alta Administração, contemplando medidas destinadas a contornar a reduzida capacidade operacional da unidade, de modo a assegurar o dimensionamento da força de trabalho de todas as unidades do TRE-BA.
- 8.1.1.6.5 Também em resposta à sobredita RDI Circular (Doc. nº 145.284/2018), a SGP ratificou informações anteriormente prestadas no PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018.
- 8.1.1.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*
- 8.1.1.7.1 Em que pese as dificuldades relatadas pela SGP e o compromisso firmado de manualização das rotinas e procedimentos, bem como de incremento do quadro da SEDES até dezembro de 2018, conclui-se que, enquanto não realizados os estudos e propostas medidas destinadas a mitigar a reduzida capacidade operacional da unidade, de modo a viabilizar a tomada de decisão no intuito de assegurar a realização do DFT no âmbito deste Tribunal, observado ciclo da estratégia vigente, subsistirá a fragilidade ora evidenciada.
- 8.1.1.8 *Proposta de encaminhamento:*
- 8.1.1.8.1 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 90 dias, realize estudos e apresente proposta à Presidência e Diretoria-Geral contemplando medidas destinadas a contornar a reduzida capacidade operacional da unidade de modo a assegurar o dimensionamento da força de trabalho de todas as unidades administrativas e judiciárias do TRE-BA, preferencialmente, na primeira metade do ciclo do planejamento estratégico de referência, a exemplo de: formalização de critérios que assegurem dimensionamento prioritário às unidades responsáveis pelo

cumprimento de maior número de objetivos e metas organizacionais ou desenvolvimento de atividades finalísticas; racionalização de procedimentos; normatização do processo de trabalho e manualização de rotinas e procedimentos; incremento do quadro de pessoal da SEDES; e/ou aporte de capacitação dos servidores envolvidos com a execução da atividade.

8.1.2 Deficiência de formalização de critérios referenciais e procedimentos para lotação inicial e movimentação de pessoal.

Risco(s) associado(s): RI - TSE: Alocação e movimentação inadequada (quantitativa/qualitativa) de pessoal.

8.1.2.1 *Situação encontrada:*

8.1.2.1.1 Verificou-se que os procedimentos gerais afetos à lotação e relotação de servidores encontram-se regulamentados pela Portaria do Diretor-Geral nº 359, de 15 de junho de 2007. Registre-se que o referido normativo não dispõe sobre critérios para dimensionamento quantitativo ou qualitativo da força de trabalho. Constatou-se, adicionalmente, que dispositivos do sobredito regramento se encontram em desuso, a exemplo do §2º, do art. 1º e art. 7º, ou são praticados de forma parcialmente diversa, a exemplo do §1º, do art. 1º. Registre-se que as disposições insertas nos arts. 1º, §2º, e 7º encontram-se, ainda, em desalinho com o quanto disposto no art. 128, inciso VII, do Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal (Resolução Administrativa TRE-BA nº 12, de 30 de abril de 2018).

8.1.2.1.2 Acrescente-se informação da SGP no sentido de inclusão, no planejamento da COTEC para 2018, da elaboração de minuta de norma interna que verse sobre critérios e procedimentos de lotação, a partir da realização de estudos e do aproveitamento dos resultados dos trabalhos de dimensionamento da força de trabalho e do Projeto Movimentar, implantado pela Secretaria em 2017.

8.1.2.1.3 Paralelamente, verificou-se que o TRE-BA não possui Tabela de Lotação de Cargos (TLC) por unidade formalizada. Contudo constatou-se que a SGP utiliza como referencial para lotação da força de trabalho nas unidades administrativas e judiciárias do Tribunal o quantitativo mínimo de três servidores para Seções e Zonas Eleitorais da Capital e dois para Gabinetes de Juízes e Zonas Eleitorais do Interior do Estado.

8.1.2.1.4 Acrescente-se que, no que tange à lotação e movimentação, nas zonas eleitorais, a Resolução Administrativa do TRE-BA nº 3/2004 estabelece que deverá ser observado o número mínimo de lotação de dois servidores observado o seguinte perfil de cargos: um Técnico Judiciário Área Administrativa e um Analista Judiciário Área Judiciária ou Administrativa por Zona Eleitoral.

8.1.2.1.5 Registre-se, no que tange à área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que a Resolução CNJ nº 211, de 15 de dezembro de 2015 estabeleceu um quantitativo mínimo de servidores do quadro permanente da área de TIC de acordo com o número de usuários internos e externos dos serviços de TIC, sem especificar, contudo, perfil de cargos ou de competências associadas. Ressalte-se que o referido referencial mínimo foi recepcionado pela Política de Gestão de Pessoas de TIC organizacional, consoante teor do §2º, do art. 4º, da Resolução Administrativa TRE-BA nº 18, de 20 de junho de 2018.

8.1.2.1.6 Verificou-se, ainda, que a SGP realiza a lotação de servidores nas Secretarias, cabendo aos respectivos gestores proceder à distribuição interna dos mesmos nas Seções vinculadas. Em se tratando de Zonas Eleitorais, Assessorias e Gabinetes de Juízes, a lotação se processa diretamente na unidade judiciária ou administrativa.

- 8.1.2.1.7 Não se evidenciou, no critério de lotação adotado pela SGP, a ponderação das peculiaridades de cada unidade, adotando-se apenas critério quantitativo, não sendo considerados os aspectos qualitativos (perfil) e as especificidades de cada unidade administrativa ou judiciária, à exceção do perfil de cargos definido pela Resolução Administrativa TRE-BA nº 3/2004 para as zonas eleitorais.
- 8.1.2.1.8 Evidenciou-se, adicionalmente, que o Tribunal possui projeto estratégico de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), tendo sido dimensionada a força de trabalho da SGP e da COPEG, em 2016/2017, e SOF e SGA, em 2017/2018.
- 8.1.2.1.9 Ressalte-se, contudo, ausência de formalização de critérios e procedimentos atinentes ao método de DFT adotado em normativo ou manual de procedimentos institucional.
- 8.1.2.1.10 Da análise dos relatórios de DFT já realizados, evidenciou-se, também, que o DFT apurado identifica o quadro de lotação ideal de algumas unidades como sendo de apenas um servidor (excluído o chefe da Seção), caso da SEAPEN e SEBEN, por exemplo. Contudo as referidas unidades, antes da reestruturação, processada em 6/5/2018, possuíam três servidores em seu quadro de pessoal, não seguindo, portanto, o DFT realizado, e sim o referencial quantitativo adotado, de forma geral, pela SGP.
- 8.1.2.1.11 Esclareça-se constatação de que, para lotação nas unidades que ainda não tiveram a força de trabalho dimensionada, tem-se adotado, por analogia, procedimentos estabelecidos no Projeto Movimentar, implementado pela SGP, em 2017, com vistas à alocação da força de trabalho compatibilizando o perfil do servidor com o da unidade de trabalho.
- 8.1.2.2 *Critério(s):*
- 8.1.2.2.1 Resolução CNJ nº 211/2015, art. 13, §1º; Resolução CNJ nº 240/2016, arts. 4º, IX, e 5º, III e IV; Resolução Administrativa TRE-BA nº 3/2004, art. 6º; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2017 (Política de Gestão de Pessoas do TRE-BA), arts. 5º, III e IV, e 6º, III; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2018 (Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal), arts. 55, 58, III, 61, II, 65, II e X, 67, VI e VII, 68, II, e 128, VI e VII; Resolução Administrativa TRE-BA nº 18/2018 (Política de Gestão de Pessoas de TI), art. 4º, §2º; Instrução Normativa da Presidência TRE-BA nº 3/2018, art. 4º, §2º; Portaria DG nº 359/2007; e Acórdão TCU Plenário nº 1.172/2015, subitens 9.1.8, 9.1.9 e 9.1.10.
- 8.1.2.3 *Causa(s):*
- 8.1.2.3.1 Incipiente cultura organizacional em planejamento da força de trabalho; recente formalização de política de gestão de pessoas organizacional; ausência de Tabela de Lotação de Cargos; não implementação dos projetos Gestão por Competência e Dimensionamento da Força de Trabalho em todas as unidades administrativas e judiciárias do Tribunal; e insuficiente utilização de DFT apurado no planejamento da força de trabalho de unidades dimensionadas.
- 8.1.2.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 8.1.2.4.1 Deficiência na alocação da força de trabalho; inexecução de atividade por insuficiência de força de trabalho ou execução de atividade com qualidade inferior e/ou de forma intempestiva; comprometimento da capacidade da instituição em gerar resultados e benefícios para a sociedade; desalinhamento da gestão da força de trabalho com a estratégia organizacional.
- 8.1.2.5 *Evidência(s):*
- 8.1.2.5.1 Resposta da SGP às RDIs nº 15 (PAD nº 4.180/2018, Doc. nº 57.957/2018), e 34/2018 (PAD nº 8.252/2018, Docs. nº 106.329 e, 111.529/2018); ata de reunião

para levantamento de informações referentes ao fluxo do processo de DFT (PAD nº 6.532/2018, Doc. nº 126.391/2018); relatórios de lotação extraídos do SGRH – exercícios 2016 a 2018; Relatório Conclusivo e de Recomendações – DFT (SGP e COPEG).

8.1.2.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

8.1.2.6.1 Em resposta à RDI nº 39/2018 (PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018), a SGP informou, com relação à minuta de normativo do DFT, que a elaboração é exequível para entrega em 27 de fevereiro de 2019. Acrescentou que se encontra registrado no planejamento da SGP entrega de minuta de norma interna que verse sobre critérios e procedimentos de lotação.

8.1.2.6.2 Em resposta à RDI Circular nº 13/2018 (PAD nº 11.047/2018, Doc. nº 142.622/2018) a ASSESP ratificou a necessidade de apresentação de minuta de normativo à Presidência destinada a regulamentar a distribuição e equalização da força de trabalho neste Regional, estabelecendo os critérios para dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho, tanto na Secretaria, como nos Cartórios das Zonas Eleitorais.

8.1.2.6.3 Também em resposta à sobredita RDI Circular (Doc. nº 145.284/2018), a SGP ratificou informações anteriormente prestadas no PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018.

8.1.2.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

8.1.2.7.1 Tendo em vista sinalização de necessidade de ampliação de prazo para atendimento ao quanto recomendado, opina-se pela subsistência da fragilidade ora evidenciada, alterando-se o marco final para cumprimento anteriormente proposto, consoante acordo firmado com a Unidade.

8.1.2.8 *Proposta de encaminhamento:*

8.1.2.8.1 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 120 dias, submeta à apreciação da Presidência minuta de normativo destinado a regulamentar a distribuição e equalização da força de trabalho, no âmbito da Secretaria do Tribunal e Cartórios das Zonas Eleitorais, contemplando, inclusive, critérios referenciais ideais atinentes ao perfil quantitativo e qualitativo da força de trabalho, observados:

- a) referenciais de força de trabalho normatizados;
- b) diversidade de cenários existentes (unidades com e sem DFT apurado); e
- c) diretriz para mitigação ou equalização de déficit de pessoal apurado, a exemplo de: deslocamento ou transformação de cargos vagos; redistribuição de cargo vago com cargo provido com perfil de atribuições demandado pelo Tribunal; equalização de déficit de forma nivelada; e mitigação em maior grau, em áreas estratégicas.

8.1.3 Inadequação do critério utilizado para lotação de servidores.

Risco(s) associado(s): RI - TSE: Alocação e movimentação inadequada (quantitativa/qualitativa) de pessoal.

8.1.3.1 *Situação encontrada:*

8.1.3.1.1 Nos cartórios eleitorais, no que tange à lotação e movimentação de servidores, a Resolução Administrativa do TRE-BA nº 3/2004 estabelece o critério de número mínimo de dois servidores, observado o perfil de cargos de um Técnico Judiciário (Área Administrativa) e um Analista Judiciário (Área Judiciária ou Administrativa).

8.1.3.1.2 Esclareça-se que, nas Zonas Eleitorais da Capital, o quantitativo mínimo observado, segundo critério convencionado, é de três servidores.

- 8.1.3.1.3 Efetuou-se cotejo entre o quantitativo de horas excedentes à jornada realizadas por servidores lotados na Secretaria e Zonas Eleitorais da capital e interior do Estado, ao longo dos exercícios 2016 e 2017, dados de claro de lotação em zonas eleitorais e levantamento de déficit de pessoal, observados critérios referenciais mínimos convencionados pelo Órgão, eleitorado, número de municípios e número de processo de prestação de contas sentenciados, considerando, ainda, amostra de 50 servidores com maior quantitativo de serviço extraordinário prestado no período.
- 8.1.3.1.4 No que tange a 2016, observou-se que:
- a) Considerado o universo de 40 Zonas Eleitorais com claro de lotação, verificou-se que 9 servidores lotados nessas unidades (23% do total de cartórios com claros de lotação) extrapolaram a jornada ordinária de trabalho;
 - b) 19 servidores (38% da amostra de servidores selecionada) encontravam-se lotados em zonas eleitorais que possuíam claro de lotação (9 cartórios) ou déficit de pessoal (10 unidades);
 - c) 22 servidores selecionados na amostra (44%) estavam lotados em Cartórios que respondiam por três ou mais municípios, enquanto que 28 servidores (56% do total) atuavam em Zonas Eleitorais com até dois municípios; e
 - d) Classificados os Cartórios Eleitorais em função do número de eleitorado, constatou-se que: 21 servidores constantes da amostra (42% do total) trabalhavam em unidades cartorárias que tinham até 39.000 eleitores, sendo 8 servidores (16% da amostra) em Zonas Eleitorais formadas por três ou mais municípios e 13 pessoas (26% do total), em unidades que respondiam por até dois municípios; 25 servidores (50% da amostra) estavam lotados em Cartórios Eleitorais que possuíam de 40.000 a 69.000 eleitores, sendo 13 deles (26% do total) em unidades formadas por três ou mais municípios e 12 (24% da amostra), em Zonas Eleitorais com até dois municípios; 4 servidores (8% do total) encontravam-se atuando em Unidades Cartorárias com mais de 70.000 eleitores, sendo que 3 deles (6% da amostra) trabalhavam em Zonas que abrangiam três ou mais municípios e apenas 1 servidor (2% do total) estava lotado em Cartório com um ou dois municípios.
- 8.1.3.1.5 Em relação ao exercício de 2017, constatou-se que:
- 8.1.3.1.5.1 Observado o universo de 35 claros de lotação existentes, verificou-se que 3 servidores lotados nessas unidades (9% do total de Cartórios com claro de lotação) registraram jornada de trabalho superior à estabelecida ordinariamente;
- 8.1.3.1.5.2 13 servidores (36% da amostra selecionada) encontravam-se lotados em Zonas Eleitorais que possuíam claro de lotação (3 cartórios) ou déficit de pessoal (10 unidades);
- 8.1.3.1.5.3 16 servidores selecionados (32% do total da amostra) estavam lotados em Cartórios que respondiam por três ou mais municípios, enquanto que 34 servidores (68% do total) atuavam em Zonas Eleitorais com até dois municípios; e
- 8.1.3.1.6 No que tange ao número do eleitorado, constatou-se que:
- 8.1.3.1.6.1 19 servidores constantes da amostra (39% do total) atuavam em unidades que tinham até 39.000 eleitores, sendo 4 pessoas (8% da amostra) lotadas em Zonas Eleitorais formadas por três ou mais municípios e 15 servidores (30% do total), em unidades que respondiam por até dois municípios;
- 8.1.3.1.6.2 16 pessoas (32% da amostra) trabalhavam em Cartórios Eleitorais que possuíam de 40.000 a 69.000 eleitores, sendo 10 delas (20% do total) em unidades formadas por três ou mais municípios e 6 (12% da amostra), em Zonas com até dois municípios; e

- 8.1.3.1.6.3 15 servidores (30% do total) atuavam em Unidades Cartorárias com mais de 70.000 eleitores, sendo que 2 deles (4% da amostra) trabalhavam em Zonas que abrangiam três ou mais municípios e apenas 13 servidores (26% do total) estavam lotados em Cartório com um ou dois municípios.
- 8.1.3.1.7 Considerando que aconteceram eleições municipais no exercício de 2016 e o Estado da Bahia está em processo de recadastramento biométrico, observou-se que, em 2017, 47 servidores selecionados na amostra (94% do total) encontravam-se lotados em Zonas Eleitorais que sentenciaram mais de 50 processos de prestação de contas em 2017 ou estavam realizando a revisão biométrica.
- 8.1.3.1.8 Verifica-se, portanto, que a realização de trabalho em jornada superior à ordinária por servidores lotados em Zonas Eleitorais tem como possíveis causas vários fatores – claro de lotação/déficit de pessoal, eleição, revisão biométrica do eleitorado, instrução e análise de processo de prestação de contas, número de municípios e eleitorado –, que devem ser analisados individualmente.
- 8.1.3.1.9 Ademais, considerando que a Bahia é o quinto estado brasileiro em extensão territorial, fatores como distância geográfica entre os municípios pertencentes à zona e condição de infraestrutura, acessibilidade e logística na unidade judiciária podem impactar o cálculo da quantidade e perfil ideal de servidores em cada Cartório.
- 8.1.3.1.10 Assim, após análise dos dados constantes da amostra selecionada constata-se que o critério utilizado para lotação de servidores nas Zonas Eleitorais – mínimo de dois servidores para as unidades do interior do Estado e de três para os Cartórios da Capital –, mostra-se inadequado e insuficiente à asseguaração das entregas associadas.
- 8.1.3.1.11 Paralelamente, em relação às unidades da Secretaria do Tribunal, verificou-se que a SGP adota como critérios para lotação de servidores, os quantitativos mínimos de três servidores por Seção e de dois, para os Gabinetes dos Juízes do Tribunal.
- 8.1.3.1.12 Efetuou-se análise do universo de servidores com registro de prestação de horas além da jornada ordinária de trabalho, nos exercícios de 2016 e 2017, observada amostra de 50 e 80 servidores com maior quantitativo de horas excedentes realizadas, respectivamente.
- 8.1.3.1.13 Do exame dos dados selecionados em 2016, verificou-se que:
- 8.1.3.1.13.1 34 servidores eram gestores (68% da amostra analisada), sendo 4 de nível estratégico (8%), 13 de nível tático (26%) e 17 de nível operacional (34%);
- 8.1.3.1.13.2 Considerados os gestores identificados, constatou-se realização de serviço extraordinário em cascata, em dois níveis hierárquicos nas seguintes unidades: SOF e COORC; SGP, GAB-SGP, COPES e COTEC; COGELIC, SELIC e SECONT; e COEPA e SECOE; e
- 8.1.3.1.13.3 Dos 34 gestores, 12 contaram com DFT em suas unidades no período de 2016 a 2018, tendo sido identificado déficit de pessoal em todas as unidades dimensionadas.
- 8.1.3.1.14 Em 2017, observou-se que:
- 8.1.3.1.14.1 52 servidores (65% da amostra analisada) eram gestores, sendo 6 de nível estratégico (8%), 17 de nível tático (21%) e 29 de nível operacional (36%);
- 8.1.3.1.14.2 Considerados os gestores identificados, constatou-se realização de serviço extraordinário em cascata, em três níveis hierárquicos nas seguintes áreas: SGP, GAB-SGP, COTEC, SEDIR, SEJUPE, COEDE, EFAS, COPES, SEROJ e SEMAMP; SGA, GAB-SGA, COMAP, SEGEP, COGELIC, SECONT, SELIC e SEAQUI; e

- 8.1.3.1.14.3 Dos 52 gestores, 25 tiveram a força de trabalho de suas unidades dimensionadas, no período de 2016 a 2018 (48% do total de gestores), tendo sido identificado déficit de pessoal em 20 delas (80% do total dimensionado).
- 8.1.3.1.15 Conclui-se, portanto, pela ausência de efetividade do critério atualmente utilizado para lotação de servidores na Secretaria do Tribunal, uma vez que a extrapolação reiterada da jornada de trabalho por número significativo de gestores, inclusive numa mesma linha hierárquica, denota envolvimento em atividades operacionais, a fim de assegurar as entregas sob sua responsabilidade, em função da inexistência de força de trabalho adequada e suficiente, conforme corroborado pelo processo do DFT.
- 8.1.3.2 *Critério(s):*
- 8.1.3.2.1 Resolução Administrativa do TRE-BA nº 3/2004, art. 6º; Convenção para lotação de servidor baseada em quantitativo mínimo de pessoas por unidade administrativa e judiciária; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2017 (Política de Gestão de Pessoas do TRE-BA), arts. 5º, IV, e 6º, III; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 5/2016 (Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal), arts. 58 e 70, II; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2018 (Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal), arts. 55, 65, II e X, 67, VI e VII, 68, II, e 128, VI e VII; Resolução Administrativa TRE-BA nº 18/2018, art. 4º, §2º; e Acórdão TCU Plenário nº 1.172/2015, subitens 9.1.8, 9.1.9 e 9.1.10; e Portaria da Presidência nº 407/2015.
- 8.1.3.3 *Causa(s):*
- 8.1.3.3.1 Incipiente cultura organizacional em planejamento da força de trabalho; recente formalização de política de gestão de pessoas organizacional; incipiente cultura organizacional em orientação para resultados; ausência de norma interna com critérios e procedimentos para lotação inicial e movimentação de servidores; ausência de Tabela de Lotação de Cargos; e insuficiência de quadro de pessoal.
- 8.1.3.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 8.1.3.4.1 Deficiência na alocação da força de trabalho; inexecução de atividade por insuficiência de força de trabalho ou execução de atividade com qualidade inferior e/ou de forma intempestiva; comprometimento da capacidade da instituição em gerar resultados e benefícios para a sociedade; desalinhamento da gestão da força de trabalho com a estratégia organizacional; desmotivação do quadro de servidores; sobrecarga de atividades; aumento de horas em banco dos servidores; incremento de custos com horas extras de servidores; acréscimo de afastamento por motivo de saúde; realização reiterada de serviço extraordinário para asseguarção de entregas.
- 8.1.3.5 *Evidência(s):*
- 8.1.3.5.1 Resposta da SGP à RDI nº 34/2018 (PAD nº 8.252/2018, Doc. nº 111.529/2018); Relatório de quantitativo de horas prestadas pelos servidores após extrapolação da jornada ordinária de trabalho, homologadas ou não para efeito de banco de horas, nos exercícios de 2016 e 2017; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 3/2004; Relatório Conclusivo e de Recomendações – DFT (SGP, COPEG, SGA e SOF).
- 8.1.3.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 8.1.3.6.1 Em resposta à RDI nº 39/2018 (PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018), a SGP informou que, atualmente, a gestão da força de trabalho das áreas que ainda não foram contempladas pelo Projeto Gestão por Competências é realizada considerando o histórico de lotação da área, a percepção dos servidores da SEDES e do Secretário de Gestão de Pessoas e, ainda, os dados informados pelos gestores no Formulário de Identificação do Perfil da Unidade do Programa Movimentar. Acrescentou que, no referido formulário, depois de definir o perfil da unidade, o gestor informa o número de

servidores que a unidade possui e a quantidade necessária de servidores para realizar as atividades, segundo o seu entendimento e experiência. Ressaltou que, feito isso, os servidores da Seção de Recrutamento, Seleção e Desempenho (SEREDE) analisam as informações prestadas considerando o conhecimento que possuem da técnica de DFT embasando as decisões do Secretário. Informou, também, que se encontra registrado no planejamento da SGP entrega de minuta de norma interna que verse sobre critérios e procedimentos de lotação.

8.1.3.6.2 Por fim, com relação à minuta de normativo do DFT, registrou que a elaboração é exequível para 27 de fevereiro de 2019.

8.1.3.6.3 Em resposta à RDI Circular nº 13/2018 (PAD nº 11.047/2018, Doc. nº 142.622/2018) a ASSESP ratificou a necessidade de apresentação de minuta de normativo à Presidência destinada a regulamentar a distribuição e equalização da força de trabalho neste Regional, estabelecendo os critérios para dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho, tanto na Secretaria, como nos Cartórios das Zonas Eleitorais.

8.1.3.6.4 Também em resposta à sobredita RDI Circular (Doc. nº 145.284/2018) a SGP ratificou informações anteriormente prestadas no PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018.

8.1.3.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

8.1.3.7.1 Tendo em vista sinalização de necessidade de ampliação de prazo para atendimento ao quanto recomendado, opina-se pela subsistência da fragilidade ora evidenciada, alterando-se o marco final para cumprimento anteriormente proposto, consoante acordo firmado com a Unidade.

8.1.3.8 *Proposta de encaminhamento:*

8.1.3.8.1 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 120 dias, submeta à apreciação da Presidência minuta de normativo destinado a regulamentar a distribuição e equalização da força de trabalho, no âmbito da Secretaria do Tribunal e Cartórios das Zonas Eleitorais, contemplando, inclusive, critérios referenciais ideais atinentes ao perfil quantitativo e qualitativo da força de trabalho, observados:

- a) referenciais de força de trabalho normatizados;
- b) diversidade de cenários existentes (unidades com e sem DFT apurado); e
- c) diretriz para mitigação ou equalização de déficit de pessoal apurado, a exemplo de: deslocamento ou transformação de cargos vagos; redistribuição de cargo vago com cargo provido com perfil de atribuições demandado pelo Tribunal; equalização de déficit de forma nivelada; e mitigação em maior grau, em áreas estratégicas.

8.1.4 Ausência de mecanismos de monitoramento do DFT apurado.

Risco(s) associado(s): R9 – TRE-BA: Desatualização do DFT.

8.1.4.1 *Situação encontrada:*

8.1.4.1.1 Não se evidenciou instituição de mecanismos de monitoramento do DFT apurado, observado lapso temporal decorrido entre a comunicação dos resultados de ciclo de mapeamento/dimensionamento realizado e a efetiva revisão de parâmetros considerados, bem como das informações gerenciais consignadas nas recomendações formuladas, de modo a assegurar o monitoramento da atualização das conclusões apuradas, bem como de sua efetiva utilização na gestão da força de trabalho.

8.1.4.1.2 Não se verificou a instituição de indicadores de desempenho operacionais relacionados ao monitoramento do dimensionamento do quadro de pessoal,

- embora haja registro de trabalhos de desdobramento da estratégia institucional, na SGP e respectivas unidades vinculadas, em fase de conclusão.
- 8.1.4.1.3 Registre-se informação da SEDES/COEDE/SGP no sentido de utilização do cronograma do Projeto Gestão por Competências como instrumento de controle do processo de dimensionamento da força de trabalho.
- 8.1.4.1.4 Acrescente-se que o monitoramento de resultados, do desempenho e do cumprimento de políticas e planos constitui função de governança e a avaliação do desempenho com vistas à implementação de melhorias constitui função de gestão, consoante previsão inserta nos arts. 5º, inciso III, e 6º, inciso VI, do Sistema de Governança Organizacional.
- 8.1.4.2 *Critério(s):*
- 8.1.4.2.1 Resolução CNJ Nº 240/2016, arts. 3º, X e XII, 4º, IX, e 5º, III; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2017 (Política de Gestão de Pessoas do TRE-BA), arts. 1º, IV, e 5º, IV; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 12/2018 (Regulamento Interno da Secretaria do TRE-BA), arts. 55, 65, II e X, e 67, VII; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 15/2018 (Sistema de Governança do TRE-BA), arts. 5º, III, 6º, III e VI, e 17, II; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 18/2018 (Política de Gestão de Pessoas da área de TIC), art. 3º, IV; e Acórdão TCU 1172/2015, subitens 9.1.9, 9.1.10 e 9.1.11.
- 8.1.4.3 *Causa(s):*
- 8.1.4.3.1 Incipiente cultura organizacional em orientação para resultados; incipiente cultura organizacional em planejamento da força de trabalho em alinhamento com macro diretrizes organizacionais (estratégia, cadeia de valor, atividades finalísticas etc.) e ponderadas informações gerenciais; incipiente cultura organizacional em gerenciamento de riscos, notadamente no que tange à continuidade do negócio; recente formalização de política de gestão de pessoas, contemplando diretrizes relacionadas à gestão da força de trabalho, no âmbito organizacional; e ausência de conclusão dos trabalhos afetos ao desdobramento do PEI 2016-2021 na SGP.
- 8.1.4.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 8.1.4.4.1 Comprometimento da concretização da missão e alcance da visão de futuro organizacionais, observado ciclo de vigência definido; comprometimento da tomada de decisão relacionada à gestão de pessoas; comprometimento da utilização de informações gerenciais no planejamento da força de trabalho, notadamente quanto à formulação de estratégias referentes à realização de concurso público, reestruturação, capacitação, movimentação de pessoal, planejamento sucessório e melhorias tecnológicas; e comprometimento da capacidade da instituição em gerar resultados e benefícios para a sociedade.
- 8.1.4.5 *Evidência(s):*
- 8.1.4.5.1 2.1.4.5.1 Ata da reunião para elaboração do fluxo do processo de DFT (PAD nº 4181/2018, Doc. nº 126.391/2018).
- 8.1.4.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 8.1.4.7 Em resposta à RDI nº 39/2018 (PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018), a SGP informou que o dimensionamento da força de trabalho é um processo novo no TRE-BA, como na maioria das instituições públicas, e que, na Justiça Eleitoral, o Tribunal é um dos pioneiros na implantação dessa ferramenta de gestão.
- 8.1.4.8 Acrescentou que a implantação tem sido feita de forma escalonada por diversas razões. Registrou entender ser necessário e natural do processo de implantação, o aperfeiçoamento do método e dos controles, a elaboração e revisão dos papéis de

trabalho e do fluxo e, ainda, a implementação de mecanismos de monitoramento do DFT apurado.

- 8.1.4.9 Informou, por fim, que a SEDES tem desenvolvido estudos visando detectar falhas e desvios e aprimorar seus processos de trabalho.
- 8.1.4.10 Em resposta à RDI Circular nº 13/2018 (PAD nº 11.047/2018, Doc. nº 145.284/2018) a SGP ratificou informações anteriormente prestadas no PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018.
- 8.1.4.11 *Conclusão da equipe de auditoria:*
- 8.1.4.11.1 Em que pese ponderações registradas pela SGP acerca do pioneirismo da implantação do DFT na Justiça Eleitoral e dos estudos que tem sido desenvolvidos pela SEDES para detectar falhas, desvios e aprimorar o processo de trabalho, conclui-se que, enquanto não instituídos os mecanismos de monitoramento periódico do DFT, subsistirá a fragilidade anteriormente identificada.
- 8.1.4.12 *Proposta de encaminhamento:*
- 8.1.4.12.1 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 60 dias, institua e implemente mecanismos de monitoramento periódico do DFT apurado e respectivas recomendações formuladas, de modo a instrumentalizar a gestão da força de trabalho organizacional por meio do fornecimento de informações gerenciais íntegras, tempestivas e atualizadas.

8.1.5 Ausência de gerenciamento de riscos.

Risco(s) associado(s): R2 – TRE-BA: Ausência ou insuficiência de patrocínio dos gestores da unidade a ser dimensionada; R-4 – TRE-BA: MAP inconsistente; R6 – TRE-BA: DFT inadequado; R7 – TRE-BA: Relatório do DFT inconsistente; R8 – TRE-BA: Não sensibilização dos gestores para utilização dos resultados do DFT; e R9 - TRE-BA: Desatualização do DFT.

8.1.5.1 *Situação encontrada:*

- 8.1.5.1.1 Com relação ao projeto de DFT, a SGP informou que ainda não adota procedimento formal e sistematizado voltado à identificação, análise, dimensionamento e tratamento de riscos associados, contudo tem definido pontos de controle e realizado atividades de controle específicas.
- 8.1.5.1.2 Entretanto, quanto à Oficina de Sensibilização de gestores, não se evidenciou documentação comprobatória de expedição de convite para a unidade a ser dimensionada no exercício, para participação da reunião de apresentação de resultados do ciclo anterior; não foram identificadas atas das reuniões realizadas nem listas de presença das Oficinas realizadas. Na revisão das informações dos MAPs e na elaboração de Relatório do DFT não se evidenciou roteiro ou lista de verificação documentada ou institucionalizada, não obstante a utilização de material da Leme Consultoria acerca do DFT. Com relação à validação das informações constantes nos MAPS com a unidade dimensionada, não se evidenciou documentação comprobatória da validação pela unidade cliente, sendo esta realizada de forma verbal. Com relação à elaboração dos MAPS e do DFT, etapas realizadas em planilha Excel, embora sejam utilizadas diversas fórmulas para o auxílio dos cálculos, não se evidenciou o travamento/bloqueio das células que contêm informações essenciais ao trabalho executado. No relatório de DFT da SGP e COPEG, evidenciou-se divergências de informações entre dados de quadro de servidores do relatório e dados extraídos do SGRH.
- 8.1.5.1.3 Ressalte-se que o TRE-BA aprovou, em 13/6/2018, a Resolução nº 16/2018 que institui o sistema de gestão de riscos no âmbito do Tribunal.

- 8.1.5.1.4 Nesse sentido, evidenciou-se que a instituição de controles, quando não carente de formalização, processa-se de forma intuitiva e dissociada de processo formal ou atividade sistemática destinada a assegurar que as respostas propostas sejam endereçadas a causas ou consequências de riscos inerentes ou, ainda, proporcionais à dimensão dos eventos de riscos associados.
- 8.1.5.2 *Critério(s):*
- 8.1.5.2.1 Resolução Administrativa do TRE-BA nº 16/2018, art. 2º, XXX, arts. 7º, I, 11, I e II, e 21; e Referencial Básico de Governança, TCU, Versão 2 – 2014, Práticas L3.4 e C1.1.
- 8.1.5.3 *Causa(s):*
- 8.1.5.3.1 Incipiente cultura organizacional em gerenciamento de riscos e proposição de controles; recente formalização de Sistema de Gestão de Riscos organizacional; e insuficiência de capacitação em gerenciamento de riscos.
- 8.1.5.4 *Efeito(s) (real e/ou potencial):*
- 8.1.5.4.1 Desconhecimento acerca dos riscos envolvidos na gestão da força de trabalho; comprometimento da capacidade da instituição em gerar resultados e benefícios para a sociedade; adoção de respostas a riscos inadequadas e/ou insuficientes à efetiva mitigação de fatores dificultadores ou impeditivos do alcance de resultados pretendidos.
- 8.1.5.5 *Evidência(s):*
- 8.1.5.5.1 Ata da Reunião para elaboração do mapa do processo de DFT, PAD nº 6.532/2018 (DOC. nº 83.233/2018); e-mail da SGP para unidades dimensionadas; material da LEME Consultoria para apresentação do DFT às unidades a serem dimensionadas; Relatório Conclusivo e de Recomendações – DFT (SGP e COPEG). MAPs e DFT da COPEG, SGP, SGA e SOF em planilha Excel.
- 8.1.5.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 8.1.5.6.1 Em resposta à RDI nº 39/2018 (PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018), a SGP informou que a publicação do Manual de Gestão de Riscos, exigido pela Resolução Administrativa nº 16/2018, que institui o Sistema de Gestão de Riscos, tornará possível a elaboração do Plano de Tratamento de Riscos do DFT.
- 8.1.5.6.2 Ressaltou, entretanto, que o meio mais simples de proporcionar essa ferramenta ao Tribunal é capacitar equipe única para conduzir os trabalhos, disseminar as informações, bem como monitorar e acompanhar a execução das atividades de construção dos planos de riscos.
- 8.1.5.6.3 Em resposta à RDI Circular nº 13/2018 (PAD nº 11.047/2018, Doc. nº 145.284/2018) a SGP ratificou informações anteriormente prestadas no PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018.
- 8.1.5.6.4 Também em resposta à sobredita RDI (Doc. nº 146.328/2018), a COPEG ponderou que, com a publicação da Resolução Administrativa nº 12/2018, a SEGEPRO e a SEPROQ receberam novas atribuições (gerenciamento de riscos e governança e gestão de processos, respectivamente), tornando-se necessária a capacitação de servidores a fim de se adequarem às novas atribuições.
- 8.1.5.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*
- 8.1.5.7.1 Verificada ausência de interposição de razões destinadas a elidir o achado de auditoria sob exame, conclui-se pela subsistência da fragilidade ora evidenciada, registrando-se impossibilidade técnica de proposição de encaminhamento no sentido de capacitação da COPEG, unidade responsável pela orientação das demais áreas do Tribunal, na elaboração de planos de gestão de riscos, considerando que gestão de riscos e capacitação exorbitam o escopo da presente ação fiscalizatória.

8.1.5.8 *Proposta de encaminhamento:*

8.1.5.8.1 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 120 dias, contados da publicação do Manual de Gestão de Riscos organizacional, proceda à elaboração do Plano de Tratamento de Riscos a que se refere o art. 23 da Resolução Administrativa TRE-BA nº 16/2018, contemplando riscos associados ao processo de dimensionamento da força de trabalho, assegurando seu efetivo cumprimento.

8.1.6 Deficiência de controles internos.

Risco(s) associado(s): R2 – TRE-BA: Ausência ou insuficiência de patrocínio dos gestores da unidade a ser dimensionada; R-4 – TRE-BA: MAP inconsistente; R6 – TRE-BA: DFT inadequado; R7 – TRE-BA: Relatório do DFT inconsistente; R8 – TRE-BA: Não sensibilização dos gestores para utilização dos resultados do DFT; e R9 - TRE-BA: Desatualização do DFT.

8.1.6.1 *Situação encontrada:*

8.1.6.1.1 Observadas as etapas afetas ao processo de DFT: quanto à Oficina de Sensibilização de gestores, não se evidenciou documentação comprobatória de expedição de convite para a unidade a ser dimensionada no exercício, para participação da reunião de apresentação de resultados do ciclo anterior; não foram identificadas atas das reuniões realizadas nem listas de presença das Oficinas realizadas; na revisão das informações dos MAPs e na elaboração de Relatório do DFT, não se evidenciou roteiro ou lista de verificação documentada ou institucionalizada, não obstante a utilização de material da Leme Consultoria acerca do DFT; com relação à validação das informações constantes nos MAPS com a unidade dimensionada, não se evidenciou documentação comprobatória da validação pela unidade cliente, sendo esta realizada de forma verbal; com relação à elaboração dos MAPS e do DFT, etapas realizadas em planilha Excel, embora sejam utilizadas diversas fórmulas para o auxílio dos cálculos, não se evidenciou o travamento/bloqueio das células que contêm informações essenciais ao trabalho executado.

8.1.6.1.2 Não obstante, identificou-se a utilização de slides de suporte à apresentação do DFT para as unidades a serem dimensionadas, bem como de convite, por e-mail, para participação de reunião de orientação para a coleta das informações a serem inseridas no MAP.

8.1.6.1.3 Adicionalmente, impende consignar que o mapeamento de competências realizado pelo Projeto Gestão por Competências, sem suporte de ferramenta informatizada, constitui insumo essencial para os trabalhos do DFT.

8.1.6.1.4 Paralelamente, registre-se que na metodologia adotada para o DFT, a contabilização do quadro de servidores por unidade desconsidera o chefe da Seção na força de trabalho, contudo, da análise do Relatório do DFT realizado na SGP e COPEG com dados da época extraídos do SGRH, evidenciou-se as seguintes situações denotadoras de deficiência de controles: SEROJ, havia a indicação de quadro de pessoal com 1 Analista ADM e 3 Técnicos, contudo, foram identificados no SGRH 1 Analista ADM e 4 Técnicos; SEMAMP, havia a indicação de quadro de pessoal com 1 Analista ADM, 1 Analista JUD e 1 Técnico, contudo, foram identificados no SGRH 1 Analista ADM, 1 Analista JUD (chefe de Seção) e 2 Técnicos; SEDIR, havia a indicação de quadro de pessoal com 2 Analistas JUD e 2 Técnicos, contudo, foram identificados no SGRH 2 Analistas JUD e 3 Técnicos; SEGEPRO, havia a indicação de quadro de pessoal com 1 Analista JUD e 1 Técnico, contudo foram identificados no SGRH 1 Analista ADM (chefe de Seção) e 1 Técnico; SEPLANE, havia a indicação de quadro de pessoal com 1 Analista ADM e 1 Técnico, contudo, foram identificados no SGRH 1 Analista ADM (Chefe de Seção) e 1 Técnico; SEPROQ, quadro de pessoal sem

servidores, contudo, foram identificados no SGRH 2 Técnicos; SESTAT, havia a indicação de quadro de pessoal com 1 Analista JUD e 1 Técnico, contudo, foi identificado no SGRH apenas 1 Analista ADM (chefe de Seção). Esclareça-se que, no Relatório do DFT da SGP e COPEG, não se evidenciou registro de informações adicionais que esclarecessem as divergências encontradas entre o Relatório ora analisado e os dados de pessoal do SGRH.

- 8.1.6.1.5 No período de 3/7 a 6/7/2018, foi realizada uma pesquisa com as unidades que já participaram do DFT (COPEG, SGP, SGA e SOF) e do resultado apurado evidenciou-se que 21,88% das unidades não participaram da reunião de sensibilização e explanação do DFT, 15,63% relataram não ter recebido orientação quanto ao preenchimento do MAP e 31,25% não foram comunicadas acerca dos resultados da aplicação do DFT.
- 8.1.6.2 *Critério(s):*
- 8.1.6.2.1 Resolução Administrativa do TRE-BA nº 16/2018, art. 4º, VII; Referencial Básico de Governança, TCU, Versão 2 – 2014, Práticas L3.4 e C1.1.
- 8.1.6.3 *Causa(s):*
- 8.1.6.3.1 Incipiente cultura organizacional em gerenciamento de riscos e proposição de controles; recente formalização de Sistema de Gestão de Riscos organizacional; e insuficiência de sistematização, padronização ou manualização de procedimentos e modelos pertinentes.
- 8.1.6.4 *Efeito(s) (real e/ou potencial):*
- 8.1.6.4.1 Ausência de gestores nas Oficinas de Sensibilização; insuficiente sensibilização e comprometimento dos gestores com os trabalhos do DFT; lançamento de informações inconsistentes nos MAPs; incerteza acerca da validação, pela unidade cliente dos MAPs elaborados; comprometimento dos resultados do DFT; e deficiência na alocação de servidores.
- 8.1.6.5 *Evidência(s):*
- 8.1.6.5.1 Resposta da SGP à RDI nº 34/2018, PAD nº 8.252/2018 (Doc. nº 110.620/2018); e-mail da SGP para unidades dimensionadas; material da LEME Consultoria para apresentação do DFT às unidades a serem dimensionadas; Relatório Conclusivo e de Recomendações – DFT (SGP e COPEG). MAPs e DFT da COPEG, SGP, SGA e SOF em planilha Excel.
- 8.1.6.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 8.1.6.6.1 Em resposta à RDI nº 40/2018 (PAD nº 10.442/2018, Doc. nº 133.646/2018), a STI informou que o Sistema de Gestão por Competência, originário do TRE-MA, foi customizado e implantado em ambiente de homologação, com apoio presencial de colegas daquele Tribunal, e disponibilizado à SGP no mês de junho, para testes e aceitação.
- 8.1.6.6.2 Acrescentou que a informação é corroborada pelo quanto expresso pela SGP no documento nº 133.555/2018 do PAD nº 9842/2018. Ponderou, ainda, que, uma vez homologado pela área de negócio responsável, o Sistema será disponibilizado em produção para uso oficial.
- 8.1.6.6.3 Em resposta à RDI nº 39/2018 (PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018), a SGP informou que o dimensionamento da força de trabalho é um processo novo no TRE-BA, como na maioria das instituições públicas, e que, na Justiça Eleitoral, o Tribunal é um dos pioneiros na implantação dessa ferramenta de gestão. Acrescentou que a implantação tem sido feita de forma escalonada por diversas razões.
- 8.1.6.6.4 Ressaltou entender ser necessário e natural do processo de implantação, o aperfeiçoamento do método e dos controles, a elaboração e revisão dos papéis de

trabalho e do fluxo e, ainda, a implementação de mecanismos de monitoramento do DFT apurado.

- 8.1.6.6.5 Pontuou que a SEDES está elaborando manual do DFT, com detalhamento dos procedimentos relativos ao estudo da força de trabalho no TRE-BA, a fim de registrar e compartilhar com futuros servidores da unidade, o conhecimento sobre essa ferramenta de gestão.
- 8.1.6.6.6 Esclareceu que, além da elaboração do manual, as rotinas estão sendo repensadas e estão sendo estabelecidos controles do processo de trabalho como *check list*, formulários e fluxograma.
- 8.1.6.6.7 Informou, ainda, que a SEDES tem desenvolvido estudos visando detectar falhas e desvios e aprimorar seus processos de trabalho.
- 8.1.6.6.8 Acrescentou que a publicação do Manual de Gestão de Riscos, exigido pela Resolução Administrativa nº 16/2018, que institui o Sistema de Gestão de Riscos, tornará possível a elaboração do Plano de Tratamento de Riscos do DFT. Ressaltou, entretanto, que o meio mais simples de proporcionar essa ferramenta ao Tribunal é capacitar equipe única para conduzir os trabalhos, disseminar as informações, bem como monitorar e acompanhar a execução das atividades de construção dos planos de riscos.
- 8.1.6.6.9 Em resposta à RDI Circular nº 13/2018 (PAD nº 11.047/2018, Doc. nº 145.284/2018) a SGP ratificou informações anteriormente prestadas no PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018.
- 8.1.6.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*
 - 8.1.6.7.1 Tendo em vista a informação da STI que o Sistema de Gestão por Competência já foi customizado e implantado em ambiente de homologação, conclui-se pelo saneamento da fragilidade ora evidenciada no que se refere à ferramenta informatizada de suporte ao mapeamento de competências.
 - 8.1.6.7.2 Em que pese ponderações registradas pela SGP acerca da elaboração do manual, mudança de rotinas, instituição de controles e dos estudos que tem sido desenvolvidos pela SEDES para detectar falhas, desvios e aprimorar o processo de trabalho DFT, conclui-se que, enquanto não documentada a metodologia utilizada na realização do DFT e elaborado o efetivo plano de tratamento de riscos, subsistirá a fragilidade anteriormente evidenciada e respectivos riscos associados.
- 8.1.6.8 *Proposta de encaminhamento:*
 - 8.1.6.8.1 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 120 dias, documente a metodologia utilizada na realização do dimensionamento da força de trabalho, de modo a padronizar procedimentos e modelos pertinentes e formalizar controles instituídos.
 - 8.1.6.8.2 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 120 dias contados da publicação do Manual de Gestão de Riscos organizacional, proceda à elaboração do Plano de Tratamento de Riscos a que se refere o art. 23, da Resolução Administrativa TRE-BA nº 16/2018, contemplando riscos associados ao processo de dimensionamento da força de trabalho, assegurando sua efetiva implementação.
- 8.1.7 Tempo de duração de trabalhos de mapeamento/dimensionamento de unidades incompatível com cronograma estabelecido.

Risco(s) associado(s): R1 – TRE-BA: Priorização inadequada de unidades a serem dimensionadas; e R9 - TRE-BA: Desatualização do DFT.

8.1.7.1 *Situação encontrada:*

- 8.1.7.1.1 Verificou-se que os trabalhos do Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho são realizados consoante cronograma estabelecido para as atividades do Projeto Gestão por Competências, observados os seguintes critérios: número de

unidades integrantes da área a ser dimensionada de modo a compatibilizar o esforço com a capacidade operacional da área gestora do processo de trabalho; existência de recomendação de auditoria requerendo mapeamento de competências e/ou dimensionamento da força de trabalho de unidade específica em caráter prioritário; contexto de ano eleitoral e não eleitoral, de modo a não impactar unidades envolvidas em atividades preparatórias do pleito, em exercícios em que se realizam eleições; e situações críticas, a exemplo de unidades com quantitativo considerável de aposentáveis.

- 8.1.7.1.2 Da análise do cronograma de trabalhos apresentado pela SGP, verificou-se o seguinte escalonamento de unidades a serem mapeadas/dimensionadas, observado ciclo de vigência do Planejamento Estratégico institucional do TRE-BA: 2016 – SGP e COPEG; 2017 – SGA e SOF; 2018 – STI e SGS; 2019 – SAU, ASCEP, SCR, COELOG e Cartórios Eleitorais; 2020 – SJU e Gabinete de Juízes; e 2021 – EJE, Ouvidoria, ASJUR, ASSESD, DG, ASSESP e ASCOM.
- 8.1.7.1.3 Registre-se que não se evidenciou, no referido cronograma, registro de reserva de tempo para a realização das atividades atinentes à revisão do mapeamento de competências e DFT apurado, em unidades já mapeadas/dimensionadas, observada periodicidade anual definida, notadamente em face de reduzida capacidade operacional da SEDES e utilização da mesma força de trabalho para realização das atividades de mapeamento/dimensionamento novo e revisão de mapeamento/dimensionamento já realizado.
- 8.1.7.1.4 Examinados os registros de resultados de trabalhos realizados – Relatórios Conclusivos e de Recomendações ao DFT de unidades já dimensionadas –, constatou-se que as atividades relativas ao DFT da SGP (12 unidades operacionais) e COPEG (5 unidades operacionais) se processaram no período compreendido entre 9/11/2016 e 12/6/2017, sendo o correspondente relatório emitido em 7/8/2017 (271 dias); bem como que as atividades desenvolvidas junto à SGA (12 unidades operacionais) e SOF (7 unidades operacionais) ocorreram entre 3/10/2017 e 4/5/2018, sendo o respectivo relatório expedido em 16/5/2018 (225 dias).
- 8.1.7.1.5 O cotejo do tempo bruto de duração dos trabalhos com o quantitativo de unidades operacionais mapeadas/dimensionadas, por ciclo, desconsideradas Secretarias e Coordenadorias envolvidas, haja vista composição determinada pela estrutura organizacional do Tribunal (1 Secretário e 1 Coordenador), percebe-se que o tempo de duração dos trabalhos tem variado entre 8 (primeiro ciclo, projeto piloto e com acompanhamento de consultoria especializada) e 7 meses (2º ciclo ainda acompanhado por empresa de consultoria contratada), denotando uma média de duração, considerado o último ciclo realizado, de 12 dias por unidade.
- 8.1.7.1.6 A projeção do referido tempo médio de duração nos ciclos a serem realizados, observado cenário de ausência de apoio de empresa de consultoria contratada, haja vista termo final de vigência do certame nº 26/2018, em 31/5/2018, necessidade de reserva de tempo, anualmente, para desenvolvimento de atividades atinentes à revisão do mapeamento e DFT apurado preteritamente, inexistência de sistema informatizado de suporte ao mapeamento de competências, ausência de manualização dos procedimentos pertinentes e reduzida capacidade operacional da SEDES – 1 Chefe de Seção e 3 servidores –, revela risco de não cumprimento do quanto planejado até 2021.
- 8.1.7.1.7 Registre-se, adicionalmente, superveniência de reestruturação administrativa, no âmbito da Secretaria deste Regional, em 30/4/2018, que reorganizou, de forma significativa, a SGP, agregou novas competências a unidades operacionais da

COPEG, alterou, ainda, a estrutura da SGA. A referida reestruturação concorreu para a desatualização das conclusões do DFT apurado, no 1º ciclo, após 8 meses da emissão do relatório conclusivo, reduzindo, assim, o tempo de utilização dos resultados apurados. No que tange ao 2º ciclo, a superveniência da reestruturação, ainda no curso dos trabalhos, tende a prejudicar a efetiva utilização de informações decorrentes, não obstante tempo, esforço e custos dispendidos.

- 8.1.7.2 *Critério(s):*
- 8.1.7.2.1 Constituição Federal Brasileira de 1988, art. 37 (princípio da eficiência); Resolução CNJ nº 240/2016, arts. 3º, V e VI, 4º, IX, e 5º, III; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2017 (Política de Gestão de Pessoas do TRE-BA), arts. 2º, II, 4º, V, e 5º, III e IV; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 12/2018 (Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal), arts. 55, 65, II e X e 67, VII; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 15/2018 (Sistema de Governança e Gestão do TRE-BA), arts. nº 3º, IV, e 6º, IV; Resolução Administrativa TRE-BA nº 18/2018 (Política de Gestão de Pessoas de TIC), arts. 2º, V, 3º, I, e 4º; e Acórdão TCU nº 1172/2015, subitens 9.1.8, 9.1.9 e 9.1.10.
- 8.1.7.3 *Causa(s):*
- 8.1.7.3.1 Incipiente cultura organizacional em orientação para resultados; incipiente cultura organizacional em planejamento da força de trabalho em alinhamento com macro diretrizes organizacionais (estratégia, cadeia de valor, atividades finalísticas etc.); incipiente cultura organizacional em gerenciamento de riscos, notadamente no que tange à continuidade do negócio; recente formalização de política de gestão de pessoas, contemplando diretrizes relacionadas ao dimensionamento da força de trabalho, no âmbito organizacional.
- 8.1.7.4 *Efeito(s) (real e/ou potencial):*
- 8.1.7.4.1 Comprometimento da concretização da missão e alcance da visão de futuro organizacionais, observado ciclo de vigência definido; comprometimento da celeridade e qualidade de entregas, notadamente de Unidades que desenvolvem atividades estratégicas ou finalísticas; e comprometimento da capacidade da instituição em gerar resultados e benefícios para a sociedade.
- 8.1.7.5 *Evidência(s):*
- 8.1.7.5.1 Planejamento Estratégico do TRE-BA – 2016-2021 (Resolução Administrativa TRE-BA nº 14/2015); respostas da SGP às RDIs nº 15/2018 (PAD nº 4180/2018, Docs. nº 57.597 e 75.735/2018) e 34/2018 (PAD nº 8252/2018, Doc. nº 110.620/2018 e cronograma de trabalhos do Projeto Gestão por Competências 2016-2021; ata da reunião para elaboração do mapa do processo de DFT (PAD nº 4181/2018, Doc. nº 126.391/2018); e Contratos Leme Consultoria (PADs nº 13.718/2016 e 10.735/2017).
- 8.1.7.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 8.1.7.6.1 Em resposta à RDI nº 39/2018 (PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018), a SGP esclareceu que, apesar de reconhecer a importância, a necessidade e a urgência do DFT, o quadro reduzido de servidores do Órgão não permite um incremento imediato do quadro de pessoal da SEDES.
- 8.1.7.6.2 Acrescentou que esse trabalho era anteriormente realizado pelo Comitê de Desenvolvimento Organizacional (Portaria Presidência nº 522/2016), composto por 7 servidores. Informou, também, que a SEDES possui 4 servidores, incluindo a chefe da unidade, o que impacta na sua capacidade operacional. Salientou que, mesmo que a unidade gestora do processo volte a contar com 7 servidores, não há como prepará-los para ter o grau de conhecimento e amadurecimento técnico necessário para realização das atividades relativas ao DFT, no prazo estipulado

(primeira metade do ciclo do planejamento estratégico), conforme registrado na RAE ocorrida em 14 de julho do corrente ano.

- 8.1.7.6.3 Com relação à realização de estudos e apresentação de proposta com medidas destinadas a contornar a reduzida capacidade operacional da unidade de modo a assegurar o DFT de todas as unidades administrativas e judiciárias do TRE-BA, garantiu para dezembro de 2018 a manualização das rotinas e procedimentos e o incremento do quadro da unidade gestora do processo de trabalho.
- 8.1.7.6.4 Ponderou, entretanto, que o conhecimento e o amadurecimento técnico dessa equipe adicionada não são possíveis em um curto espaço de tempo, sendo necessária, para alcançar o aludido amadurecimento, a participação da nova equipe em, pelo menos, um ciclo completo.
- 8.1.7.6.5 Quanto à recomendação de priorização das unidades responsáveis pelo cumprimento do maior número de metas, informou ser possível o reajuste do calendário geral do Projeto Gestão por Competências, que serve de base para os estudos relativos ao DFT, de forma a atender ao encaminhamento proposto.
- 8.1.7.6.6 Em resposta à RDI Circular nº 13/2018 (PAD nº 11.047/2018, Doc. nº 142.622/2018) a ASSESP ratificou a necessidade de realização de estudos e apresentação de proposta à Alta Administração, contemplando medidas destinadas a contornar a reduzida capacidade operacional da unidade, de modo a assegurar o dimensionamento da força de trabalho de todas as unidades do TRE-BA.
- 8.1.7.6.7 Também em resposta à sobredita RDI Circular (Doc. nº 145.284/2018), a SGP ratificou informações anteriormente prestadas no PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018.
- 8.1.7.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*
- 8.1.7.7.1 Em que pese as dificuldades relatadas pela SGP e o compromisso firmado de manualização das rotinas e procedimentos, bem como de incremento do quadro da SEDES até dezembro de 2018, conclui-se que, enquanto não realizados os estudos e propostas medidas destinadas a mitigar a reduzida capacidade operacional da unidade e viabilizar a tomada de decisão no intuito de assegurar a realização do DFT no âmbito deste Tribunal, observado ciclo da estratégia vigente, subsistirá a fragilidade ora evidenciada.
- 8.1.7.8 *Proposta de encaminhamento:*
- 8.1.7.8.1 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 90 dias, realize estudos e apresente proposta à Presidência e Diretoria-Geral contemplando medidas destinadas a contornar a reduzida capacidade operacional da unidade de modo a assegurar o dimensionamento da força de trabalho de todas as unidades administrativas e judiciárias do TRE-BA, preferencialmente, na primeira metade do ciclo do planejamento estratégico de referência, a exemplo de: formalização de critérios que assegurem dimensionamento prioritário às unidades responsáveis pelo cumprimento de maior número de objetivos e metas organizacionais ou desenvolvimento de atividades finalísticas; racionalização de procedimentos; normatização do processo de trabalho e manualização de rotinas e procedimentos; incremento do quadro de pessoal da SEDES; e/ou aporte de capacitação dos servidores envolvidos com a execução da atividade.

8.1.8 Deficiente implementação do gerenciamento do DFT.

Risco(s) associado(s): R8 – TRE-BA: Não sensibilização dos gestores para utilização dos resultados do DFT; R1 – TSE: Alocação e movimentação inadequada (quantitativa/qualitativa)

de pessoal e R2 - TSE: Criação ou alteração de estrutura organizacional sem observância da força de trabalho necessária ao cumprimento da estratégia organizacional.

8.1.8.1 *Situação encontrada:*

- 8.1.8.1.1 Verificou-se deficiente implementação do gerenciamento do dimensionamento da força de trabalho (GDFT), com vistas a assegurar, observados resultados quantitativos e qualitativos apurados, bem como recomendações consignadas nos relatórios de trabalhos de DFT realizados, adoção de medidas voltadas à mitigação ou equalização de déficits de pessoal, quando existente, ou, ainda, intervenções necessárias ao aumento da produtividade, eficácia e efetividade organizacional (reestruturação administrativa, racionalização de processos, implementação de novas tecnologias, capacitação etc.).
- 8.1.8.1.2 Não obstante registro, pela SGP, de adoção de medidas pontuais voltadas à utilização de conclusões e recomendações do DFT, a exemplo de recente reestruturação da SGP, aumento de quadro de servidores da SOF e estabelecimento de rotina visando assegurar manifestação da SEDES, com base em conclusões de DFT apurado, em movimentação interna de servidores, não se evidenciou estruturação ou sistematização de medidas voltadas à gestão da força de trabalho organizacional com base nas informações gerenciais resultantes dos trabalhos desenvolvidos.
- 8.1.8.1.3 Adicionalmente, registre-se que a ponderação de oportunidades de melhoria consubstanciadas em recomendações de incremento de capacitação de servidores lotados em unidades dimensionadas também não foi reportada, de forma objetiva, como parâmetro norteador do planejamento de ações de capacitação do Órgão, quando da descrição, pela SGP, de metodologia que orientou a elaboração do Plano Anual de Capacitação referente ao exercício 2018 (PAC 2018). Do mesmo modo, não se evidenciou ponderação da sobredita recomendação quando da formulação do PAC-TIC, observado processo formalizado pela Instrução Normativa da Presidência nº 2, de 19 de junho de 2018.
- 8.1.8.1.4 Registre-se que o relatório resultante dos trabalhos de DFT conclui, não apenas pelo perfil quantitativo e qualitativo ideal para asseguar de entregas de cada unidade dimensionada, repercutindo, em regra, em ajuste de quadro de pessoal, mas formula, ainda, recomendações relevantes no que tange ao ajuste da demanda, a exemplo de racionalização ou informatização de processos de trabalho, capacitação de pessoal e estruturação e/ou manualização de rotinas e procedimentos.
- 8.1.8.1.5 Acrescente-se que o detalhamento do DFT apurado aponta, ainda, para situações de desvio merecedoras de atenção da SGP e da Alta Gestão do Tribunal, a exemplo de: gestor que atua na execução de rotinas da unidade; atividades não executadas por déficit de pessoal; e servidor que não desenvolve atividades na unidade de lotação.
- 8.1.8.1.6 Esclareça-se que, em pesquisa realizada junto às unidades dimensionadas no 1º e 2º ciclos, constatou-se que 31,25% não foram comunicadas acerca dos resultados da aplicação do DFT, dificultando, inclusive, a adoção de medidas tendentes ao seu gerenciamento, também pelos gestores estratégicos, táticos e operacionais envolvidos, comprometendo, por consequência, a efetiva utilização dos resultados apurados.
- 8.1.8.1.7 Sobre a comunicação de resultados, registre-se constatação de que não constitui prática adotada pela SGP a apresentação do relatório dos trabalhos do DFT, às unidades dimensionadas, em arquivo digital, por meio de processo PAD, de modo a facilitar a divulgação e compartilhamento de informações nos diversos extratos da unidade dimensionada. Consoante informação prestada pela SGP, a

apresentação de resultados preliminares processa-se em oficina específica e o correspondente relatório é entregue em suporte papel, ao gestor máximo da unidade dimensionada.

- 8.1.8.1.8 Esclareça-se que, para apuração da situação encontrada, não foram considerados resultados e respectivas recomendações consignadas no Relatório Conclusivo e de Recomendações referentes ao DFT realizado na SGA e SOF, expedido em 16/5/2018, considerando a necessidade de concessão de prazo hábil às unidades competentes do Tribunal para planejamento e implementação de medidas associadas.
- 8.1.8.2 *Critério(s):*
- 8.1.8.2.1 Resolução CNJ nº 240/2016, arts. 3º, V e VI, 4º, IX, e 5º, III; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2017 (Política de Gestão de Pessoas do TRE-BA), arts. 2º, II, 4º, V, e 5º, III e IV; Resolução Administrativa do TRE-BA nº 12/2018 (Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal), arts. 55, 65, II e X e 67, VII; Resolução Administrativa TRE-BA nº 18/2018 (Política de Gestão de Pessoas de TIC), arts. 2º, V, 3º, I, e 4º; e Acórdão TCU nº 1172/2015, subitens 9.1.9 e 9.1.10.
- 8.1.8.3 *Causa(s):*
- 8.1.8.3.1 Incipiente cultura organizacional em orientação para resultados; incipiente cultura organizacional em planejamento da força de trabalho em alinhamento com macro diretrizes organizacionais (estratégia, cadeia de valor, atividades finalísticas etc.) e ponderadas informações gerenciais; incipiente cultura organizacional em gerenciamento de riscos, notadamente no que tange à continuidade do negócio; recente formalização de política de gestão de pessoas, contemplando diretrizes relacionadas à gestão da força de trabalho, no âmbito organizacional.
- 8.1.8.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 8.1.8.4.1 Comprometimento da concretização da missão e alcance da visão de futuro organizacionais, observado ciclo de vigência definido; comprometimento da celeridade e qualidade de entregas, notadamente de Unidades que desenvolvem atividades estratégicas ou finalísticas; e comprometimento da capacidade da instituição em gerar resultados e benefícios para a sociedade.
- 8.1.8.5 *Evidência(s):*
- 8.1.8.5.1 Respostas da SGP às RDI's nº 15/2018 (PAD nº 4180/2018, Doc. nº 110.584/2018) e 34/2018 (PAD nº 8252/2018, Doc. nº 115.504/2018; e manifestação da SEDES/COEDE/SGP em processo de movimentação interna de servidor (PAD nº 8692/2018, Doc. nº 109.375/2018).
- 8.1.8.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 8.1.8.6.1 Em resposta à RDI nº 39/2018 (PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018), a SGP informou que a elaboração do plano de gestão do dimensionamento da força de trabalho é exequível para entrega em 30 de janeiro de 2019.
- 8.1.8.6.2 Em resposta à RDI Circular nº 13/2018 (PAD nº 11.047/2018, Doc. nº 145.284/2018), a SGP ratificou informações anteriormente prestadas no PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018.
- 8.1.8.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*
- 8.1.8.7.1 Tendo em vista sinalização de necessidade de ampliação de prazo para atendimento ao quanto recomendado, opina-se pela subsistência da fragilidade ora evidenciada, alterando-se o marco final para cumprimento anteriormente proposto, consoante acordo firmado com a Unidade.
- 8.1.8.8 *Proposta de encaminhamento:*
- 8.1.8.8.1 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 120 dias, formalize plano de gestão do dimensionamento da força de trabalho, de modo a viabilizar o gerenciamento

dos resultados e recomendações do DFT e a implementação de ações e intervenções necessárias ao aumento da eficiência, eficácia e efetividade organizacional, por meio de sua utilização como insumo para:

- a) definição de estratégias visando reduzir ou eliminar lacunas identificadas, notadamente por meio de ajuste do quadro de pessoal ou da demanda;
- b) planejamento de concurso público;
- c) alocação inicial;
- d) movimentação de pessoal;
- e) reestruturação administrativa; e
- f) rezoneamento.

8.1.8.8.2 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 30 dias, institua rotina de comunicação formal, às unidades dimensionadas, quanto aos resultados apurados em dimensionamento da força de trabalho, de modo a viabilizar a efetiva utilização das informações consignadas por todos os gestores das áreas envolvidas.

8.1.9 DFT inconsistente.

Risco(s) associado(s): R-4 – TRE-BA: MAP inconsistente; R6 – TRE/BA: DFT inadequado; e R7 – TRE-BA: Relatório do DFT inconsistente.

8.1.9.1 *Situação encontrada:*

8.1.9.1.1 Na metodologia adotada para o DFT, a contabilização do quadro de servidores por unidade desconsidera o chefe da Seção.

8.1.9.1.2 Da análise do Relatório do DFT realizado na SGP e COPEG com dados extraídos do SGRH, foram evidenciadas as seguintes situações: SEROJ, havia a indicação de quadro de pessoal com 1 Analista ADM e 3 Técnicos, contudo, foram identificados, no SGRH, 1 Analista ADM e 4 Técnicos; SEMAMP, havia a indicação de quadro de pessoal com 1 Analista ADM, 1 Analista JUD e 1 Técnico, contudo, foram identificados, no SGRH, 1 Analista ADM, 1 Analista JUD (chefe de Seção) e 2 Técnicos; SEDIR, havia a indicação de quadro de pessoal com 2 Analistas JUD e 2 Técnicos, contudo, foram identificados, no SGRH, 2 Analistas JUD e 3 Técnicos; SEGEPRO, havia a indicação de quadro de pessoal com 1 Analista JUD e 1 Técnico, contudo, foram identificados, no SGRH, 1 Analista ADM (chefe de Seção) e 1 Técnico; SEPLANE, havia a indicação de quadro de pessoal com 1 Analista ADM e 1 Técnico, contudo, foram identificados, no SGRH, 1 Analista ADM (Chefe de Seção) e 1 Técnico; SEPROQ, quadro de pessoal sem servidores, contudo, foram identificados, no SGRH, 2 Técnicos; SESTAT, havia a indicação de quadro de pessoal com 1 Analista JUD e 1 Técnico, contudo, foi identificado, no SGRH, apenas 1 Analista ADM (chefe de Seção). No Relatório do DFT da SGP e COPEG, não se evidenciou informações adicionais que esclareçam as divergências encontradas entre o Relatório ora analisado e os dados de pessoal do SGRH.

8.1.9.1.3 Adicionalmente, registre-se que, no período de 3/7 a 6/7/2018, foi realizada uma pesquisa com as unidades que já participaram do DFT (COPEG, SGP, SGA e SOF) e do resultado apurado evidenciou-se que 21,88% das unidades não participaram da reunião de sensibilização e explanação do DFT; 15,63% relataram não ter recebido orientação quanto ao preenchimento do MAP e 21,88% declararam entendimento acerca das informações requeridas “em pequena parte” ou moderadamente.

- 8.1.9.1.4 Esclareça-se que, na elaboração dos MAPS e do DFT, atividades realizadas em planilha Excel, embora sejam utilizadas diversas fórmulas para o auxílio dos cálculos, não se evidenciou o travamento/bloqueio das células que contenham informações essenciais ao trabalho executado.
- 8.1.9.1.5 Na revisão das informações dos MAPs e na elaboração de Relatório do DFT não se evidenciou roteiro ou lista de verificação documentada ou institucionalizada, não obstante a utilização de material da Leme Consultoria acerca do DFT.
- 8.1.9.1.6 Esclareça-se que as informações consignadas no MAP instrumentalizam o cálculo do DFT.
- 8.1.9.2 *Critério(s):*
- 8.1.9.2.1 Resolução Administrativa do TRE-BA nº 16/2018, art. 5º, VII; Referencial Básico de Governança, TCU, Versão 2 – 2014, Práticas L3.4 e C1.1. Resolução CNJ nº 240/2016, art. 4º, IX e art. 5, III e IV.
- 8.1.9.3 *Causa(s):*
- 8.1.9.3.1 Insuficiência de sistematização, padronização ou manualização de procedimentos e modelos pertinentes; insuficiência de controles internos associados à execução da atividade; insuficiência de ferramenta informatizada de suporte à atividade.
- 8.1.9.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 8.1.9.4.1 Deficiência na alocação de servidores; desalinhamento da gestão da força de trabalho com a estratégia organizacional; dificuldades na gestão do conhecimento organizacional; comprometimento da qualidade e celeridade das entregas afetas à unidade dimensionada e, por conseguinte, dos objetivos estratégicos do Tribunal; desmotivação do quadro de servidores; sobrecarga de atividades; aumento de horas em banco dos servidores; incremento de custos com horas extras de servidores; comprometimento da capacidade da instituição em gerar resultados e benefícios para a sociedade; e comprometimento da capacidade do Órgão de definir estratégias para a gestão da força de trabalho.
- 8.1.9.5 *Evidência(s):*
- 8.1.9.5.1 Resposta da SGP à RDI nº 34/2018, PAD nº 8.252/2018 (Doc. nº 110.620/2018); material da LEME Consultoria para apresentação do DFT às unidades a serem dimensionadas; Relatório Conclusivo e de Recomendações – DFT (SGP e COPEG). MAPs e DFT da COPEG, SGP, SGA e SOF em planilha Excel.
- 8.1.9.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*
- 8.1.9.6.1 Em resposta à RDI nº 39/2018 (PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018), a SGP informou que o dimensionamento da força de trabalho é um processo novo no TRE-BA, como na maioria das instituições públicas, e que, na Justiça Eleitoral, o Tribunal é um dos pioneiros na implantação dessa ferramenta de gestão. Acrescentou que a implantação tem sido feita de forma escalonada por diversas razões.
- 8.1.9.6.2 Ressaltou entender ser necessário e natural do processo de implantação, o aperfeiçoamento do método e dos controles, a elaboração e revisão dos papéis de trabalho e do fluxo e, ainda, a implementação de mecanismos de monitoramento do DFT apurado.
- 8.1.9.6.3 Pontuou que a SEDES está elaborando manual do DFT, com detalhamento dos procedimentos relativos ao estudo da força de trabalho no TRE-BA, a fim de registrar e compartilhar com futuros servidores da unidade, o conhecimento sobre essa ferramenta de gestão.
- 8.1.9.6.4 Esclareceu, ainda, que, além da elaboração do manual, as rotinas estão sendo repensadas e estão sendo estabelecidos controles do processo de trabalho como *check*

list, formulários e fluxograma. Informou, ainda, que a SEDES tem desenvolvido estudos visando detectar falhas e desvios e aprimorar seus processos de trabalho.

8.1.9.6.5 Em resposta à RDI Circular nº 13/2018 (PAD nº 11.047/2018, Doc. nº 145.284/2018) a SGP ratificou informações anteriormente prestadas (PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018).

8.1.9.6.6 Também em resposta à sobredita RDI Circular (Doc. nº 146.328/2018), a COPEG registrou que já estavam sendo adotadas as providências pertinentes para adequar a necessidade de lotação ao quantitativo mínimo de servidores nas suas unidades, visando assegurar a efetividade de suas atribuições. Informou, ainda, que apenas duas seções ainda não atendiam ao mínimo previsto no DFT: SEPROQ (com 2 servidores) e SEGEPRO (apenas com o titular).

8.1.9.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

8.1.9.7.1 Em que pese ponderações registradas pela SGP acerca da elaboração do manual, mudança de rotinas, instituição de controles e dos estudos que tem sido desenvolvidos pela SEDES para detectar falhas, desvios e aprimorar o processo de trabalho DFT, conclui-se que, enquanto não documentada a metodologia utilizada na realização do DFT e elaborado o efetivo plano de tratamento de riscos, subsistirá a fragilidade anteriormente evidenciada e respectivos riscos associados.

8.1.9.8 *Proposta de encaminhamento:*

8.1.9.8.1 Recomendar à SGP que observado o prazo de 120 dias, documente a metodologia utilizada na realização do dimensionamento da força de trabalho, de modo a padronizar procedimentos e modelos pertinentes e formalizar controles instituídos.

8.1.10 Movimentação de servidores em desconformidade com critérios convencionados ou normativamente estabelecidos.

Risco(s) associado(s): R8 – TRE-BA: Não sensibilização dos gestores para utilização dos resultados do DFT; e R1 - TSE: Alocação e movimentação inadequada (quantitativa/qualitativa) de pessoal.

8.1.10.1 *Situação encontrada:*

8.1.10.1.1 Verificou-se que o TRE-BA não possui Tabela de Lotação de Cargos (TLC) por unidade formalizada.

8.1.10.1.2 Contudo, constatou-se que a SGP utiliza como referencial para lotação da força de trabalho nas unidades administrativas e judiciárias do Tribunal o quantitativo mínimo de três servidores para Seções e Zonas Eleitorais da Capital e dois para Gabinetes de Juízes e Zonas Eleitorais do Interior do Estado.

8.1.10.1.3 Acrescente-se que, no que tange à lotação e movimentação, nas zonas eleitorais, a Resolução Administrativa do TRE-BA nº 3/2004 estabelece que deverá ser observado o número mínimo de lotação de dois servidores (um Técnico Judiciário Área Administrativa e um Analista Judiciário Área Judiciária ou Administrativa) por Zona Eleitoral.

8.1.10.1.4 Verificou-se, ainda, que a SGP realiza a lotação de servidores nas Secretarias, cabendo aos respectivos gestores proceder à distribuição interna dos mesmos nas Seções vinculadas. Em se tratando de Zonas eleitorais, Assessorias e Gabinetes de juízes, a lotação se processa diretamente na unidade judiciária ou administrativa.

8.1.10.1.5 Não se evidenciou, no critério de lotação adotado pela SGP, a ponderação das especificidades de cada unidade, adotando-se apenas o critério quantitativo, não sendo considerados os aspectos qualitativos e as especificidades de cada unidade administrativa ou judiciária, à exceção do perfil de cargos definido pela Resolução Administrativa TRE-BA nº 3/2004 para as zonas eleitorais.

- 8.1.10.1.6 Registre-se que a Resolução CNJ nº 211/2015 estabeleceu um quantitativo mínimo de servidores da área de TI de acordo com o número de usuários dos serviços de TIC. Ressalte-se que o referido referencial mínimo foi recepcionado pela Política de Gestão de Pessoas de TIC organizacional, consoante teor do §2º, do art. 4º, da Resolução Administrativa TRE-BA nº 18, de 20 de junho de 2018.
- 8.1.10.1.7 Esclareça-se que, no TRE-BA, este quantitativo mínimo ficou definido em 52 servidores, contudo, em 25/6/2018, a STI possuía apenas 23 servidores com habilitação específica para trabalhar em TI.
- 8.1.10.1.8 Registre-se que o Tribunal possui um projeto estratégico de Dimensionamento da Força de Trabalho tendo sido dimensionada a força de trabalho da SGP e da COPEG, em 2016/2017, e SOF e SGA, em 2017/2018.
- 8.1.10.1.9 Da análise das informações extraídas do SGRH e do Portal do Servidor na Intranet Institucional, em 25/6/2018, evidenciou-se a existência de unidades da Secretaria com apenas 2 servidores (ASDEC, SEAPRO2, GAB-SGA, GAB-SGS, SELOG, SEPLAME, SEPROG, SECAU, SEEPPA) e outras com apenas 1 servidor (SEGEPRO e SESTE).
- 8.1.10.1.10 Identificou-se, ainda, que, dentro de uma mesma Coordenadoria, existem Seções com 2 servidores (SELOG e SEPLAME) e outras com 6 (SEORIS), o mesmo acontecendo com a SEAPRO 2 (2 servidores) e a SEPUJ (7 servidores). Foram identificadas, ainda, Seções com 21 servidores (SEDAS), 13 (SEGIN), 12 (SEBLIM) e outras com apenas 1 servidor (SESTE e SEGEPRO).
- 8.1.10.1.11 Da análise da amostra selecionada para os Cartórios das Zonas Eleitorais do interior (19), identificou-se que a 63ª Zona Eleitoral possui somente 1 Técnico e a 119ª Zona apenas 1 Analista. Registre-se que a 63ª ZE possui claro de lotação.
- 8.1.10.1.12 Da análise das unidades que tiveram a força de trabalho dimensionada em 2017 (SGP e COPEG), evidenciou-se movimentação de servidores de forma destoante do DFT realizado: na SEREF, a lotação ideal apurada pelo DFT (desconsiderando-se o chefe da Seção) foi de 3 Analistas Judiciários área Administrativa e 4 Técnicos Judiciários, contudo identificou-se a lotação de 1 Técnico em 10/1/2018 e outro em 15/3/2018 em unidade que já possuía os 4 técnicos reputados necessários pelo DFT (totalizando 6) e 1 Analista Área Administrativa e 1 Área Judiciária, ficando a Unidade com 1 servidor a mais do que o apurado pelo DFT e 2 Técnicos a mais; na SEAPEN, a força de trabalho apurada ideal pelo DFT foi de 1 Analista Área Administrativa, contudo verificou-se lotação de 1 Técnico, em 1/9/2017, mesmo a unidade já possuindo 1 Técnico em seu quadro de pessoal; na SEPROQ, a força de trabalho identificada ideal pelo DFT foi de 1 Técnico e 1 Analista Área Administrativa, contudo foi lotado 1 Técnico, em 1/12/2017, mesmo a unidade já possuindo 1 Técnico em seu quadro de pessoal. A mesma situação ocorreu na SESTAT, com lotação de Técnico, na unidade, em 18/4/2018, mesmo já tendo sido lotado 1 Técnico em 16/1/2018, ao invés de 1 Analista ADM reputado necessário pelo DFT realizado (quadro ideal para SESTAT pelo DFT, 1 Analista ADM e 1 Técnico).
- 8.1.10.1.13 Esclareça-se que, nas situações anteriormente analisadas, foram desconsiderados os chefes de Seção.
- 8.1.10.1.14 Evidenciou-se, também, que o DFT realizado identifica o quadro de lotação ideal de algumas unidades como sendo o de 1 servidor (desconsiderado o chefe da Seção), caso da SEAPEN e SEBEN, contudo, as referidas unidades, antes da reestruturação, processada em 6/5/2018, possuíam 3 servidores em seu quadro de pessoal, não seguindo o DFT realizado.

8.1.10.2 *Critério(s):*

8.1.10.2.1 Resolução CNJ nº 240/2016, art 4º, IX e art. 5, III e IV; Resolução CNJ nº 211/2015, art. 13, § 1º; Resolução Administrativa TRE-BA nº 3/2004, art. 6º; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2017 (Política de Gestão de Pessoas do TRE-BA), arts. 5º, III e IV, e 6º, III; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2018 (Regulamento Interno da Secretaria do Tribunal), arts. 55, 65, II e X, 67, VI e VII, 68, II, e 128, VI e VII; Resolução Administrativa TRE-BA nº 18/2018, art. 4º, §2º; e Acórdão TCU Plenário nº 1.172/2015, subitens 9.1.8 e 9.1.10.

8.1.10.3 *Causa(s):*

8.1.10.3.1 Incipiente cultura organizacional em planejamento da força de trabalho; recente formalização de política de gestão de pessoas organizacional; incipiente cultura organizacional em orientação para resultados; ausência de norma interna com critérios e procedimentos para lotação inicial e movimentação de servidores; ausência de Tabela de Lotação de Cargos; e insuficiência de quadro de pessoal.

8.1.10.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*

8.1.10.4.1 Deficiência na alocação da força de trabalho; inexecução de atividade por insuficiência de força de trabalho ou execução de atividade com qualidade inferior e/ou de forma intempestiva; comprometimento da capacidade da instituição em gerar resultados e benefícios para a sociedade; desalinhamento da gestão da força de trabalho com a estratégia organizacional; desmotivação do quadro de servidores; sobrecarga de atividades; aumento de horas em banco dos servidores; incremento de custos com horas extras de servidores; acréscimo de afastamento por motivo de saúde.

8.1.10.5 *Evidência(s):*

8.1.10.5.1 Resposta da SGP à RDI nº 34/2018 (PAD nº 8.252/2018, Doc. nº 111.529/2018); Resposta da STI à RDI nº 24/2018, PAD nº 6.213/2018 (Doc. nº 87.184/2018); e-mail da STI acerca da força de trabalho mínima de TI; relatórios de lotação extraídos do SGRH – exercícios 2016 a 2018; Portal do Servidor na Intranet Institucional, funcionalidade consulta servidor/unidade; e Relatório Conclusivo e de Recomendações – DFT (SGP e COPEG).

8.1.10.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

8.1.10.6.1 Em resposta à RDI nº 39/2018 (PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018), a SGP informou que a elaboração de minuta de normativo do DFT é exequível para 27 de fevereiro de 2019. Acrescentou que se encontra registrado no planejamento da SGP entrega de minuta de norma interna que verse sobre critérios e procedimentos de lotação.

8.1.10.6.2 Em resposta à RDI Circular nº 13/2018 (PAD nº 11.047/2018, Doc. nº 142.622/2018) a ASSESP ratificou a necessidade de apresentação de minuta de normativo à Presidência destinado a regulamentar a distribuição e equalização da força de trabalho neste Regional, estabelecendo os critérios para dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho, tanto na Secretaria, como nos Cartórios das Zonas Eleitorais.

8.1.10.6.3 Também em resposta à sobredita RDI Circular (Doc. nº 145.284/2018), a SGP ratificou informações anteriormente prestadas no PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018.

8.1.10.6.4 Ainda em resposta à referida RDI Circular (Doc. nº 144.343/2018), a STI informou que, diante da atualização das informações relativas ao quantitativo de usuários de TIC do Tribunal, o referencial mínimo de servidores do quadro permanente ficou definido em 52 servidores.

8.1.10.6.5 Adicionalmente, a COPEG registrou, no Doc. nº 146.328/2018, que já estavam sendo adotadas as providências pertinentes para adequar a necessidade de lotação ao quantitativo mínimo de servidores nas suas unidades, visando assegurar a efetividade de suas atribuições. Informou, ainda, que apenas duas seções ainda não atendiam ao mínimo previsto no DFT: SEPROQ (com 2 servidores) e SEGEPRO (apenas com o titular).

8.1.10.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

8.1.10.7.1 Tendo em vista sinalização de necessidade de ampliação de prazo para atendimento ao quanto recomendado, opina-se pela subsistência da fragilidade ora evidenciada, alterando-se o marco final para cumprimento anteriormente proposto, consoante acordo firmado com a Unidade.

8.1.10.8 *Proposta de encaminhamento:*

8.1.10.8.1 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 120 dias, submeta à apreciação da Presidência minuta de normativo destinado a regulamentar a distribuição e equalização da força de trabalho, no âmbito da Secretaria do Tribunal e Cartórios das Zonas Eleitorais, contemplando, inclusive, critérios referenciais ideais atinentes ao perfil quantitativo e qualitativo da força de trabalho, observados:

a) referenciais de força de trabalho normatizados;

b) diversidade de cenários existentes (unidades com e sem DFT apurado); e

c) diretriz para mitigação ou equalização de déficit de pessoal apurado, a exemplo de: deslocamento ou transformação de cargos vagos; redistribuição de cargo vago em troca de servidor com perfil demandado pelo Tribunal; equalização de déficit de forma nivelada; e mitigação em maior grau em áreas estratégicas.

8.1.11 Desalinhamento entre reestruturações administrativas e critérios convencionados ou normativamente estabelecidos.

Risco(s) associado(s): R8 – TRE-BA: Não sensibilização dos gestores para utilização dos resultados do DFT; R1 – TSE: Alocação e movimentação inadequada (quantitativa/qualitativa) de pessoal e R2 – TSE: Criação ou a alteração de estrutura organizacional sem observância da força de trabalho necessária ao cumprimento da estratégia organizacional.

8.1.11.1 *Situação encontrada:*

8.1.11.1.1 Verificou-se que os procedimentos gerais afetos à lotação e relocação de servidores encontram-se regulamentados pela Portaria do Diretor-Geral nº 359, de 15 de junho de 2007. Registre-se que o referido normativo não dispõe sobre critérios para dimensionamento quantitativo ou qualitativo da força de trabalho e possui dispositivos em desuso, consoante manifestação da SGP.

8.1.11.1.2 Paralelamente, verificou-se que o TRE-BA não possui Tabela de Lotação de Cargos (TLC) por unidade formalizada. Contudo, constatou-se que a SGP utiliza como referencial para lotação da força de trabalho nas unidades administrativas e judiciárias do Tribunal o quantitativo mínimo de três servidores para Seções e Zonas Eleitorais da Capital e dois para Gabinetes de Juízes e Zonas Eleitorais do Interior do Estado.

8.1.11.1.3 Acrescente-se que, no que tange à lotação e movimentação, nas zonas eleitorais, a Resolução Administrativa do TRE-BA nº 3/2004 estabelece que deverá ser observado o número mínimo de lotação de dois servidores observado o seguinte perfil de cargos: um Técnico Judiciário Área Administrativa e um Analista Judiciário Área Judiciária ou Administrativa por Zona Eleitoral.

8.1.11.1.4 Registre-se, no que tange à área de Tecnologia da Informação (TI), que a Resolução CNJ nº 211, de 15 de dezembro de 2015 estabeleceu um quantitativo

- mínimo de servidores do quadro permanente da área de TI de acordo com o número de usuários internos e externos dos serviços de TI, sem especificar, contudo, perfil de cargos ou de competências associadas.
- 8.1.11.1.5 Ressalte-se que o referido referencial mínimo foi recepcionado pela Política de Gestão de Pessoas de TI organizacional, consoante teor do §2º, do art. 4º, da Resolução Administrativa TRE-BA nº 18, de 20 de junho de 2018.
- 8.1.11.1.6 Evidenciou-se, adicionalmente, que o Tribunal possui um projeto estratégico de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), tendo sido dimensionada a força de trabalho da SGP e da COPEG, em 2016/2017, e SOF e SGA, em 2017/2018.
- 8.1.11.1.7 Em 2018, por meio da Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2018, o Tribunal modificou sua estrutura orgânica e as competências de algumas de suas unidades. Nesta reestruturação, evidenciou-se que na criação e/ou modificação das unidades não foi observado o critério mínimo de lotação definido pela SGP de 3 servidores nas seções ou o definido no DFT realizado. Na COPEG, a SEGEPRO e a SEPROQ, em 9/7/2018, contavam respectivamente com 1 e 2 servidores. No DFT realizado, foi identificada a necessidade de 2 servidores na SEGEPRO e 2 na SEPROQ, não computados o chefe de Seção. Na EJE, a reestruturação administrativa dividiu a unidade em 3 seções, contudo, tanto a SESTE quanto a SEEPPA contam com 2 servidores cada seção. Na SJU, a reestruturação administrativa extinguiu a Coordenadoria de Sessões e respectivas unidades operacionais vinculadas, incorporando suas atividades e servidores nas demais unidades da Secretaria, contudo a SEAPRO 2 continuou a contar com 2 servidores desde 1/2/2018. Na COELE, tanto a SELOG quanto a SEPLAME sofreram alterações pela reestruturação, mas permanecem com 2 servidores em cada Seção. Na SGP, para a SEREF, no DFT anteriormente realizado, identificou-se a necessidade de 7 servidores, não contabilizado o chefe de Seção. Contudo, antes da reestruturação, verificou-se que a unidade possuía 5 servidores, consoante consulta ao SGRH datada de em 9/1/2018.
- 8.1.11.2 *Critério(s):*
- 8.1.11.2.1 Resolução CNJ nº 240/2016, art 4º, IX e art. 5, III e IV; Resolução Administrativa TRE-BA nº 3/2004, art. 6º; Acórdão TCU Plenário nº 1.172/2015, subitens 9.1.8 e 9.1.10.
- 8.1.11.3 *Causa(s):*
- 8.1.11.3.1 Ausência de norma interna com critérios e procedimentos para lotação de servidores; ausência de Tabela de Lotação de Cargos; deficiência na utilização de critérios qualitativos para lotação de servidores; ausência de observância do DFT realizado.
- 8.1.11.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 8.1.11.4.1 Deficiência na alocação da força de trabalho; inexecução de atividade por insuficiência de força de trabalho ou execução de atividade com qualidade inferior e/ou de forma intempestiva; comprometimento da capacidade da instituição em gerar resultados e benefícios para a sociedade; desalinhamento da gestão da força de trabalho com a estratégia organizacional; desmotivação do quadro de servidores; sobrecarga de atividades; aumento de horas em banco dos servidores; incremento de custos com horas extras de servidores; acréscimo de afastamento por motivo de saúde.
- 8.1.11.5 *Evidência(s):*
- 8.1.11.5.1 Resposta da SGP à RDI nº 34/2018, PAD nº 8.252/2018 (Docs. nº 106329/2018 e 111.529/2018); Relatórios de lotação extraídos do SGRH – 1/1/2016 a 9/7/2018; Relatório Conclusivo e de Recomendações – DFT (SGP, COPEG, SOF e SGA); Resoluções Administrativas TRE-BA nº 5/2013 e 12/2018.

8.1.11.6 *Esclarecimentos dos responsáveis:*

8.1.11.6.1 Em resposta à RDI nº 39/2018 (PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018), a SGP informou que a elaboração do plano de gestão do dimensionamento da força de trabalho é exequível para entrega 30 de janeiro de 2019.

8.1.11.6.2 Em resposta a RDI Circular nº 13/2018 (PAD nº 11.047/2018, Doc. nº 145.284/2018), a SGP ratificou informações anteriormente prestadas no PAD nº 10.441/2018, Doc. nº 138.402/2018.

8.1.11.6.3 Também em resposta à sobredita RDI Circular (Doc. nº 146.328/2018), a COPEG registrou que já estavam sendo adotadas as providências pertinentes para adequar a necessidade de lotação ao quantitativo mínimo de servidores nas suas unidades, visando assegurar a efetividade de suas atribuições. Informou, ainda, que apenas duas seções ainda não atendiam ao mínimo previsto no DFT: SEPROQ (com 2 servidores) e SEGEPRO (apenas com o titular).

8.1.11.7 *Conclusão da equipe de auditoria:*

8.1.11.7.1 Tendo em vista sinalização de necessidade de ampliação de prazo para atendimento ao quanto recomendado, opina-se pela subsistência da fragilidade ora evidenciada, alterando-se o marco final para cumprimento anteriormente proposto, consoante acordo firmado com a Unidade.

8.1.11.8 *Proposta de encaminhamento:*

8.1.11.8.1 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 120 dias, formalize plano de gestão do dimensionamento da força de trabalho, de modo a viabilizar o gerenciamento dos resultados e recomendações do DFT e a implementação de ações e intervenções necessárias ao aumento da eficiência, eficácia e efetividade organizacional, por meio de sua utilização como insumo para:

- a) definição de estratégias visando reduzir ou eliminar lacunas identificadas, notadamente por meio de ajuste do quadro de pessoal ou da demanda;
- b) planejamento de concurso público;
- c) alocação inicial;
- d) movimentação de pessoal;
- e) reestruturação administrativa; e
- f) rezoneamento.

8.1.12 Ausência de planejamento para fazer frente às lacunas de pessoal decorrentes de aposentadoria.

Risco associado: R3 – TSE: Déficit de pessoal.

8.1.12.1 *Situação encontrada:*

8.1.12.1.1 Evidenciou-se, da análise do resultado do Levantamento de Governança e Gestão Públicas – 2017 (Relatório individual da autoavaliação), que o TRE-BA encontra-se no estágio de capacidade inicial em governança e gestão, no indicador iGovPessoas (índice de governança de pessoas), no que tange à prática 4140 (assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados).

8.1.12.1.2 O referido diagnóstico restou ratificado, tendo em vista informação prestada pela SGP no sentido de que ainda não formalizou um plano para tratar as lacunas decorrentes das possíveis aposentadorias previstas até 2021, embora já esteja promovendo ações para reposição destas lacunas e retenção do conhecimento desses profissionais. A unidade pontuou que a Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDES) possui um cronograma para implantação da Gestão por Competência e Dimensionamento da Força de Trabalho na organização, tendo como um dos critérios de priorização a identificação de servidores aposentáveis.

- 8.1.12.1.3 Esclareça-se que, da análise do relatório de servidores aposentáveis entre os anos de 2017 e 2021, restou evidenciado o seguinte: a) são aposentáveis, 6 servidores da área de apoio especializado, sendo 3 Técnicos Judiciários (1 da área de Enfermagem, 1 da área de Segurança Judiciária e 1 da área de Contabilidade) e 3 Analistas Judiciários (2 da área de Taquigrafia e 1 da área de Medicina); b) há 58 Técnicos Judiciários aposentáveis, sendo 47 lotados na Secretaria do Tribunal, 1 lotado em Zona Eleitoral da capital, 4 lotados em Zonas Eleitorais do interior e 6 lotados em outros órgãos; c) há 17 Analistas Judiciários (área Judiciária) aposentáveis, sendo 14 lotados na Secretaria do Tribunal, 1 lotado em zona eleitoral da capital e 2 lotados em zonas eleitorais do interior; d) há 25 Analistas Judiciários (área Administrativa) aposentáveis, sendo 9 lotados na Secretaria do Tribunal, 4 lotados em Zonas Eleitorais da capital e 11 lotados em Zonas Eleitorais do interior e 1 lotado em outro órgão; e) há 22 gestores aposentáveis, sendo 12 lotados na Secretaria do Tribunal, sendo 4 CJs (1 CJ1 - GABJUIZES5, 1 CJ2 - ASSESD, e 2 CJ3 - SJU e STI) e 8 FCs-6 (1 na SEAFIN/COFIC/SOF, 1 na SEPROQ/COPEG/PRE, 1 na SEPLAME/COELOG/DG, 1 na SEBEN/COTEC/SGA, 1 na SEREDE/COEDE/SGP, 1 na SEPATI/COPEP/SGP, 1 na SEPEX/COGED/SGA e 1 na SEADIN/COSAD/SGS) e 10 lotados nas zonas eleitorais (6ª ZE, 34ª ZE, 40ª ZE, 74ª ZE, 101ª ZE, 128ª ZE, 129ª ZE, 134ª ZE, 143ª ZE e 166ª ZE); f) não há servidores aposentáveis lotados nas zonas eleitorais com claros de lotação, conforme análise feita em 4/7/2018.
- 8.1.12.1.4 Do cotejo do relatório de servidores aposentáveis entre os anos de 2017 e 2021 com o relatório de quantitativo de lotação por período e por atividade/especialidade, extraído do SGRH, verificou-se o seguinte cenário, contemplando unidades que possuem mais de um servidor aposentável: a) a SEGEP/COMAP/SGA possui 2 Técnicos Judiciários (área Administrativa) aposentáveis desde 2017 e 1 Analista Judiciário (área Administrativa) aposentável em 2018, correspondendo a 27,5% da força de trabalho total da unidade; b) a SEGEA/COMAP/SGA possui 3 Técnicos Judiciários (área Administrativa) aposentáveis (1 desde 2017, 1 em 2018 e 1 em 2021), correspondendo a 42,85% da força de trabalho total da unidade; c) a SEARQ/COGED/SGA possui 2 Técnicos Judiciários (área Administrativa) aposentáveis (1 desde 2017 e 1 em 2018), correspondendo a 50% da força de trabalho total da unidade; d) a SEDAS/COASA/SGP possui 1 Técnico Judiciário (área apoio especializado – Enfermagem) aposentável desde 2017 e 1 Analista Judiciário (área apoio especializado – Medicina) aposentável em 2021, o que corresponde a 33,33% do total da força de trabalho da unidade em cada uma das especialidades citadas; e) a SEPAGE/COPEP/SGP possui 2 Técnicos Judiciários (área Administrativa) aposentáveis desde 2017, correspondendo a 50% da força de trabalho total da unidade; f) o GAB-SGP possui 2 Técnicos Judiciários (área Administrativa) aposentáveis (1 desde 2017 e 1 em 2018), correspondendo a 66,66% da força de trabalho total da unidade; g) a SEDIP/COSCAD/SCR possui 1 Analista Judiciário (área Judiciária) e 1 Técnico Judiciário (área Administrativa) aposentáveis desde 2017, correspondendo a 33,33% da força total de trabalho da unidade; h) o GABJUIZ5/PLENO possui 1 Analista Judiciário (área Judiciária) e 1 Técnico Judiciário (área Administrativa) aposentáveis desde 2017, 1 Técnico Judiciário (área Administrativa) aposentável em 2019 e 1 Analista Judiciário (área Judiciária) aposentável em 2021, o que corresponde a 100% da força total de trabalho da unidade; i) a SEPLAME/COELOG/DG possui dois Analistas Judiciários (área Administrativa) aposentáveis, sendo 1 em 2017 e outro em 2019, o que corresponde a 100% da força total de trabalho da unidade; j) a ASCOM/PRE possui 1 Analista Judiciário (área Judiciária) aposentável em 2017 e 1 Técnico Judiciário (área Administrativa)

aposentável em 2020, correspondendo a 66,66% da força de trabalho total da unidade; l) a SEPROQ/COPEG/PRE possui 1 Analista Judiciário (área Administrativa), 1 Técnico Judiciário (área Administrativa) aposentáveis em 2017, o que corresponde a 100% da força total de trabalho da unidade; m) o GAB-SOF possui 2 Técnicos Judiciários (área Administrativa) aposentáveis, sendo 1 em 2017 e outro em 2019, o que corresponde a 50% da força total de trabalho da unidade; n) a SEAFIN/COFIC/SOF possui 2 Analistas Judiciários (área Administrativa) e 2 Técnicos Judiciários (área Administrativa) aposentáveis em 2017, e 1 Técnico Judiciário (área apoio especializado – Contabilidade) aposentável em 2020, o que corresponde a 100% da força de trabalho no cargo com apoio especializado, e 55,55% da força de trabalho total da unidade.

- 8.1.12.1.5 Ressalte-se que há 5 servidores aposentáveis na Secretaria de Tecnologia da Informação, sendo 2 analistas judiciários – área judiciária, e 3 técnicos judiciários – área administrativa; há 2 servidores aposentáveis em 2017, (Secretaria da STI e 1 lotado na SEBDA/COSINF/STI); há 1 servidor aposentável em 2018 (lotado na SEMIN/COSUP/STI); há 2 aposentáveis em 2019 (1 lotado na SESA/COSUP/STI e 1 no GAB-STI). Registre-se que se trata de força de trabalho que, embora não detentora de cargo especializado, em regra, acumula conhecimento técnico de difícil reposição.
- 8.1.12.1.6 Anote-se, ainda, que o Edital TRE-BA nº 1, de 20/6/2017, do último concurso público para provimento de vagas e formação de cadastro de reserva na organização, com validade até 26/10/2019, previu vagas apenas para os cargos de Analista Judiciário – Área: Judiciária, 9 vagas, Analista Judiciário – Área: Administrativa, 7 vagas, Técnico Judiciário – Área: Administrativa, 23 vagas, Técnico Judiciário – Área: Apoio Especializado – Especialidade: Operação de Computadores, 1 vaga, e Técnico Judiciário – Área: Serviços Gerais – Especialidade: Eletricidade e Telecomunicações, 1 vaga. Para os demais cargos foi previsto cadastro de reserva.
- 8.1.12.1.7 Constatou-se, nesta conjuntura, que a organização contabiliza quadro relevante de aposentáveis até 2021, contemplando gestores do nível operacional, tático e estratégico, postos de apoio especializado, inclusive da área de TI, portanto detentores de formação ou conhecimento específicos e de reposição limitada, quantitativos que variam entre 27,5 e 100% da força de trabalho das respectivas unidades de lotação.
- 8.1.12.1.8 Não obstante a relevância do cenário, carece de política voltada ao planejamento da força de trabalho, de forma a assegurar o desenvolvimento e a disponibilidade de sucessores qualificados, o que pode comprometer o fomento da gestão do conhecimento e do aprendizado organizacional, a qualidade e celeridade das entregas, com impactos na concretização da missão e alcance da visão de futuro do órgão.
- 8.1.12.2 *Critério(s):*
- 8.1.12.2.1 Resolução CNJ nº 240/2016, art. 7º; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2017, arts. 2º, V e VI, 4º, V, 5º, IV, 7º, II e III, e 8º, X; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2018, arts. 55 e 67, VII; Acórdão TCU nº 1.172/2015 – Plenário, subitem 9.1.11; Acórdão TCU nº 1.594/2016 – Plenário, subitem 9.4.1; Acórdão TCU nº 2.133/2017 – Plenário, subitem 9.1.1; Acórdão TCU nº 2.138/2017 – Plenário, subitem 9.2.3; e Acórdão TCU nº 588/2018 – Plenário, subitem 4.4 (subitem 199, que conceitua “ocupações críticas”).
- 8.1.12.3 *Causa(s):*
- 8.1.12.3.1 Incipiente cultura organizacional em orientação para resultados; incipiente cultura organizacional em planejamento da força de trabalho com base em informações gerenciais; incipiente cultura organizacional em gerenciamento de riscos, notadamente no que tange à continuidade do negócio; desalinhamento da gestão da força de trabalho com a estratégia organizacional; insuficiência de ações

institucionalizadas voltadas para garantir o compartilhamento de conhecimentos críticos quando ocorrerem sucessões (por exemplo, em função de aposentadorias, afastamento, desligamentos); recente formalização de política de gestão de pessoas, contemplando diretrizes relacionadas a sucessão.

8.1.12.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*

8.1.12.4.1 Indisponibilidade de profissionais para assumir as vagas decorrentes de aposentadorias; comprometimento da qualidade e celeridade das entregas; aumento do risco de perda de conhecimento organizacional; impactos na concretização da missão e alcance da visão de futuro organizacionais; dificuldades na gestão do conhecimento organizacional; desmotivação do quadro de servidores; sobrecarga de atividades; aumento de horas em banco dos servidores; incremento de custos com horas extras de servidores; acréscimo de afastamento por motivo de saúde; e comprometimento da capacidade da instituição em gerar resultados e benefícios para a sociedade.

8.1.12.5 *Evidência(s):*

8.1.12.5.1 Resposta da SGP à RDI nº 15/2018 (PAD nº 4.180/2018, Doc. nº 116.538/2018); Relatório de Aposentáveis 2017-2021 (PAD nº 4180/2018, Doc. nº 108.598/2018); e Resultado do Levantamento de Governança e Gestão Pública 2017 (Relatório individual da autoavaliação), disponível em [http://www.cscruz.org/igg2017/Tribunal/18-TRE-BA%20\(Tribunal%20Regional%20Eleitoral%20da%20Bahia\).pdf](http://www.cscruz.org/igg2017/Tribunal/18-TRE-BA%20(Tribunal%20Regional%20Eleitoral%20da%20Bahia).pdf), acesso em 4/7/2018.

8.1.12.6 *Proposta de encaminhamento:*

8.1.12.6.1 Determinar à SGP que, observado o prazo de 30 dias, apresente plano de ação, contemplando medidas voltadas à:

- a) reposição da força de trabalho em virtude de vacância de cargo público decorrente de aposentadoria voluntária, compulsória ou por motivo de saúde; e
- b) identificação, mapeamento de competências e planejamento para formação de sucessores e reposição da força de trabalho associada a ocupações críticas.

8.1.13 Ausência de identificação, mapeamento de competências, bem como de plano de ação para formação de sucessores e reposição da força de trabalho associada a ocupações críticas.

Risco associado: R4 – TSE: Falta de identificação das ocupações críticas.

8.1.13.1 *Situação encontrada:*

8.1.13.1.1 Evidenciou-se, da análise do resultado do Levantamento de Governança e Gestão Públicas – 2017 (Relatório individual da auto avaliação), que o TRE-BA encontra-se no estágio de capacidade inicial em governança e gestão, no indicador iGovPessoas (índice de governança de pessoas), no que tange à prática 4140 (assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados).

8.1.13.1.2 O referido diagnóstico restou ratificado, tendo em vista informação prestada pela SGP no sentido de que foram percebidas algumas situações de ocupações críticas durante a realização de Ciclos de Gestão por Competências e Dimensionamento da Força de Trabalho. A unidade registrou, ainda, que, em busca de ferramenta adequada à identificação de ocupações críticas, assegurou a participação de duas servidoras no Encontro Boas Práticas de Governança e Gestão de Pessoas – Ocupações Críticas na Justiça Eleitoral, realizado em 4/6/2018. Informou que, no evento, foi apresentada experiência do TRE-MG. Acrescentou que pretende aprofundar estudos, com vistas à implementação de rotina semelhante à do referido Regional.

- 8.1.13.1.3 Esclareça-se que, dos documentos e informações apresentados, não se evidenciou processo ou sistemática de identificação de ocupações críticas e mapeamento de respectivas competências, ou, ainda, formalização de instrumento de planejamento para assegurar a sucessão dos referidos postos.
- 8.1.13.1.4 Evidenciou-se, contudo, previsão de Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL), nos Planos Anuais de Capacitação referentes aos exercícios 2017 e 2018, voltado ao desenvolvimento de competências de gestores e futuros líderes, de forma geral e não associada, portanto, a posições de liderança ou demais postos de trabalho relacionados a ocupações críticas.
- 8.1.13.2 *Critério(s):*
- 8.1.13.2.1 Acórdão TCU nº 588/2018 – Plenário, subitem 4.4 (subitem 199, que conceitua “ocupações críticas”); Acórdão TCU nº 2.212/2015 – Plenário, subitem 9.3.2; Acórdão TCU nº 1.594/2016 – Plenário, subitem 9.4.1; Acórdão TCU nº 2.133/2017 – Plenário, subitem 9.1.1; Acórdão TCU nº 2.138/2017 – Plenário, subitem 9.2.3 Resolução CNJ nº 240, de 9 de setembro de 2016, art. 7º; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2018, art. 67, X; Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2017, arts. 2º, V e VI, 4º, V, 5º, IV, 7º, II e III, e 8º, X; e Acórdão TCU nº 1.172/2015 – Plenário, subitem 9.1.11.
- 8.1.13.3 *Causa(s):*
- 8.1.13.3.1 Incipiente cultura organizacional em orientação para resultados; incipiente cultura organizacional em planejamento da força de trabalho com base em informações gerenciais; incipiente cultura organizacional em gerenciamento de riscos, notadamente no que tange à continuidade do negócio; desalinhamento da gestão da força de trabalho com a estratégia organizacional; insuficiência de ações institucionalizadas voltadas para garantir o compartilhamento de conhecimentos críticos quando ocorrerem sucessões (por exemplo, em função de aposentadorias, afastamento, desligamentos); recente formalização de política de gestão de pessoas, contemplando diretrizes relacionadas a ocupações críticas.
- 8.1.13.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*
- 8.1.13.4.1 Indisponibilidade de profissionais devidamente qualificados para assumir as ocupações críticas; comprometimento da qualidade e celeridade das entregas; aumento do risco de perda de conhecimento organizacional; impactos na concretização da missão e alcance da visão de futuro organizacionais; dificuldades na gestão do conhecimento organizacional; desmotivação do quadro de servidores; sobrecarga de atividades; aumento de horas em banco dos servidores; incremento de custos com horas extras de servidores; acréscimo de afastamento por motivo de saúde; e comprometimento da capacidade da instituição em gerar resultados e benefícios para a sociedade.
- 8.1.13.5 *Evidência(s):*
- 8.1.13.5.1 Resposta da SGP à RDI nº 34/2018, PAD nº 8.252/2018 (Docs. nº 104.315, 110.620 e 111.504/2018); Plano Anual de Capacitação - PAC 2017 (PAD nº 1.540/2017, Doc. nº 26.982/2017) e Plano Anual de Capacitação - PAC 2018 (PAD nº 1.553/2018, Doc. nº 109.689/2018) e Levantamento de Governança e Gestão Públicas – 2017 - Relatório individual da auto avaliação, disponível em [http://www.cscruz.org/igg2017/Tribunal/18-TRE-BA%20\(Tribunal%20Regional%20Eleitoral%20da%20Bahia\).pdf](http://www.cscruz.org/igg2017/Tribunal/18-TRE-BA%20(Tribunal%20Regional%20Eleitoral%20da%20Bahia).pdf), acesso em 4/7/2018.
- 8.1.13.6 *Proposta de encaminhamento:*

- 8.1.13.6.1 Determinar à SGP que, observado o prazo de 30 dias, apresente plano de ação, contemplando medidas voltadas à:
- a) reposição da força de trabalho em virtude de vacância de cargo público decorrente de aposentadoria voluntária, compulsória ou por motivo de saúde; e
 - b) identificação, mapeamento de competências e planejamento para formação de sucessores e reposição da força de trabalho associada a ocupações críticas.

9 ACHADO NÃO DECORRENTE DO ESCOPO DA AUDITORIA

9.1 Paralelamente às fragilidades elencadas no item 8, restou, ainda, evidenciada a seguinte situação desconforme não circunscrita ao escopo da auditoria:

9.1.1 Servidores executando atividades em unidade diversa daquela de lotação.

9.1.1.1 *Situação encontrada:*

9.1.1.1.1 A partir da análise dos relatórios conclusivos e de recomendações referentes ao dimensionamento da força trabalho realizado junto à SGP, COPEG, SGA e SOF, foram identificados registros sinalizando existência de servidores executando atividades em unidade diversa daquela de lotação, a saber: 3 servidores da SEGEA; 1 servidor da SEAQUI; e 1 servidor da SEPUBLI.

9.1.1.1.2 Esclareça-se, quanto à SEAQUI, verificação de registro consignando tratar-se de lotação provisória, e, quanto à SEPUBLI, que a referida unidade restou extinta em razão de reestruturação administrativa processada por meio da Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2018.

9.1.1.2 *Critério(s):*

9.1.1.2.1 Resolução CNJ nº 240/2016, arts. 4º, IX, e 5º, III; e Resolução Administrativa TRE-BA nº 12/2017 (Política de Gestão de Pessoas do TRE-BA), arts. 5º, IV.

9.1.1.3 *Causa(s):*

9.1.1.3.1 Incipiente cultura organizacional em planejamento da força de trabalho; e recente formalização de política de gestão de pessoas, contemplando diretrizes relacionadas ao dimensionamento da força de trabalho, no âmbito organizacional.

9.1.1.4 *Efeito(s) (real ou potencial):*

9.1.1.4.1 Inconsistência de DFT apurado e conseqüente comprometimento do planejamento da força de trabalho; incremento de atividades não realizadas por *déficit* de pessoal; comprometimento da celeridade e qualidade de entregas; e diminuição da capacidade da instituição em gerar resultados e benefícios para a sociedade.

9.1.1.5 *Evidência(s):*

9.1.1.5.1 Relatórios Conclusivos e de Recomendações ao Dimensionamento da Força de Trabalho da SGP e COPEG e da SGA e SOF.

9.1.1.6 *Proposta de encaminhamento:*

9.1.1.6.1 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 90 dias, identifique servidores que exercem atividade laboral em unidade diversa daquela de lotação, realizando os ajustes necessários.

10 CONCLUSÕES

10.1 O Planejamento da Força de Trabalho (PFT) consiste no conjunto de processos executados sistematicamente pela organização para avaliar as necessidades atuais e futuras da força de trabalho, em termos quantitativos e qualitativos, revelando-se imprescindível para a identificação de *déficit* de pessoal e/ou lacunas de competência,

permitindo à organização desenvolver estratégias de gestão de pessoas visando a assegurar a força de trabalho necessária ao alcance das metas organizacionais.

- 10.2 No atual cenário de congelamento de gastos públicos com repercussão na realização de concursos ou provimento de cargos vagos, o DFT destaca-se como ferramenta essencial para a coleta de informações precisas, relevantes e contínuas sobre o quantitativo e perfil ideal de servidores para cada unidade do Tribunal, de modo a evitar situações de risco que possam comprometer o desempenho organizacional, tais como falta de pessoal qualificado em áreas críticas e excesso de pessoal em outras. Ademais, tais informações revelam-se como insumos para planejamento e tomada de decisão pela Alta Administração, visando ao aperfeiçoamento da governança e gestão de pessoas no âmbito organizacional.
- 10.3 Analisadas as fontes de informação selecionadas e interpretados os resultados dos testes aplicados ao longo da presente ação fiscalizatória, observadas questões de auditoria formuladas, concluiu-se pela subsistência das seguintes fragilidades: parâmetros para priorização de unidades a serem dimensionadas dissociados da estratégia organizacional; deficiência de formalização de critérios referenciais e procedimentos para lotação inicial e movimentação de pessoal; inadequação do critério utilizado para lotação de servidores; ausência de mecanismos de monitoramento do DFT apurado; ausência de gerenciamento de riscos; deficiência de controles internos; tempo de duração de trabalhos de mapeamento/dimensionamento de unidades incompatível com cronograma estabelecido; deficiente implementação do gerenciamento do DFT; DFT inconsistente; movimentação de servidores em desconformidade com critérios convencionados ou normativamente estabelecidos; desalinhamento entre reestruturações administrativas e critérios convencionados ou normativamente estabelecidos; ausência de planejamento para fazer frente às lacunas de pessoal decorrentes de aposentadoria; e ausência de identificação, mapeamento de competências, bem como de plano de ação para formação de sucessores e reposição da força de trabalho associada a ocupações críticas.
- 10.4 Nesse sentido, espera-se que os encaminhamentos propostos em seção delineada na sequência auxiliem a Alta Administração e a SGP a sanear as fragilidades ora evidenciadas e ainda subsistentes, bem como a assegurar a realização, na prática, das diretrizes institucionais afetas à gestão de pessoas, de modo a viabilizar, por consequência, a concretização da missão e o alcance da visão de futuro deste Regional.

11 PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO

- 11.1 No tocante às vulnerabilidades evidenciadas no item 2, submete-se ao exame superior, visando posterior apreciação pela Presidência desta Casa, as seguintes propostas de encaminhamento:
 - 11.1.1 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 90 dias, realize estudos e apresente proposta à Presidência e Diretoria-Geral contemplando medidas destinadas a contornar a reduzida capacidade operacional da unidade de modo a assegurar o dimensionamento da força de trabalho de todas as unidades administrativas e judiciárias do TRE-BA, preferencialmente, na primeira metade do ciclo do planejamento estratégico de referência, a exemplo de: formalização de critérios que assegurem dimensionamento prioritário às unidades responsáveis pelo cumprimento de maior número de objetivos e metas organizacionais ou desenvolvimento de atividades finalísticas; racionalização de procedimentos; normatização do processo de trabalho e manualização de rotinas e procedimentos; incremento do quadro de pessoal

- da SEDES; e/ou aporte de capacitação dos servidores envolvidos com a execução da atividade (Ref. subitens 8.1.1 e 8.1.7);
- 11.1.2 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 120 dias, submeta à apreciação da Presidência minuta de normativo destinado a regulamentar a distribuição e equalização da força de trabalho, no âmbito da Secretaria do Tribunal e Cartórios das Zonas Eleitorais, contemplando, inclusive, critérios referenciais ideais atinentes ao perfil quantitativo e qualitativo da força de trabalho, observados:
- a) referenciais de força de trabalho normatizados;
 - b) diversidade de cenários existentes (unidades com e sem DFT apurado);
 - c) diretriz para mitigação ou equalização de déficit de pessoal apurado, a exemplo de: deslocamento ou transformação de cargos vagos; redistribuição de cargo vago com cargo provido com perfil de atribuições demandado pelo Tribunal; equalização de déficit de forma nivelada; e mitigação em maior grau, em áreas estratégicas (Ref. subitens 8.1.2; 8.1.3e 8.1.10).
- 11.1.3 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 60 dias, institua e implemente mecanismos de monitoramento periódico do DFT apurado e respectivas recomendações formuladas, de modo a instrumentalizar a gestão da força de trabalho organizacional por meio do fornecimento de informações gerenciais íntegras, tempestivas e atualizadas (Ref. subitem 8.1.4);
- 11.1.4 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 120 dias, contados da publicação do Manual de Gestão de Riscos organizacional, proceda à elaboração do Plano de Tratamento de Riscos a que se refere o art. 23 da Resolução Administrativa TRE-BA nº 16/2018, contemplando riscos associados ao processo de dimensionamento da força de trabalho, assegurando sua efetiva implementação (Ref. subitens 8.1.5 e 8.1.6);
- 11.1.5 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 120 dias, documente a metodologia utilizada na realização do dimensionamento da força de trabalho, de modo a padronizar procedimentos e modelos pertinentes e formalizar controles instituídos (Ref. subitens 8.1.6 e 8.1.9);
- 11.1.6 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 120 dias, formalize plano de gestão do dimensionamento da força de trabalho, de modo a viabilizar o gerenciamento dos resultados e recomendações do DFT e a implementação de ações e intervenções necessárias ao aumento da eficiência, eficácia e efetividade organizacional, por meio de sua utilização como insumo para:
- a) definição de estratégias visando reduzir ou eliminar lacunas identificadas, notadamente por meio de ajuste do quadro de pessoal ou da demanda;
 - b) planejamento de concurso público;
 - c) alocação inicial;
 - d) movimentação de pessoal;
 - e) reestruturação administrativa; e
 - f) rezoneamento (Ref. subitens 8.1.8 e 8.1.11).
- 11.1.7 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 30 dias, institua rotina de comunicação formal, às unidades dimensionadas, quanto aos resultados apurados em dimensionamento da força de trabalho, de modo a viabilizar a efetiva utilização das informações consignadas por todos os gestores das áreas envolvidas (Ref. subitem 8.1.8); e
- 11.1.8 Determinar à SGP que, observado o prazo de 30 dias, apresente plano de ação, contemplando medidas voltadas à:

- a) reposição da força de trabalho em virtude de vacância de cargo público decorrente de aposentadoria voluntária, compulsória ou por motivo de saúde; e
 - b) identificação, mapeamento de competências e planejamento para formação de sucessores e reposição da força de trabalho associada a ocupações críticas (Ref. subitens 8.1.12 e 8.1.13).
- 11.2 Paralelamente, visando ao saneamento do achado não decorrente do escopo da presente auditoria, evidenciado no item 9, submete-se ao exame superior, visando posterior apreciação pela Presidência desta Casa, adicionalmente, a seguinte proposta de encaminhamento:
- 11.2.1 Recomendar à SGP que, observado o prazo de 90 dias, identifique servidores que exercem atividade laboral em unidade diversa daquela de lotação, realizando os ajustes necessários. (Ref. subitem 9.1.1).

Salvador – BA, 6 de agosto de 2018.

ZAIDE CHECCUCCI JUNQUEIRA AYRES
Auditora Interna e Chefe da
SEAPE

CAMILLE PEDREIRA BASTOS
Auditora Interna

ZULENE DE CARVALHO ALVES
Auditora Interna

RICARDO NASCIMENTO CANTHARINO
Auditor Interno e Chefe Substituto da
SEAGO

ANDRÉA BARBOSA DE ARGÔLO
Auditora Interna

ARLETE ALVES R. DE CARVALHO
Auditora Interna

FERNANDA COSTA GUIMARÃES
Coordenadora da COAUD