

**TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL****Relatório Consolidado de Auditoria Integrada da Justiça Eleitoral nº 1/2018****Auditoria no processo de gestão da força de trabalho, com enfoque no dimensionamento quantitativo e qualitativo**

(Processo SEI nº 2018.00.000012073-5)

I - INTRODUÇÃO

Em cumprimento ao Plano de Auditoria de Longo Prazo das Auditorias Integradas da Justiça Eleitoral 2018-2021, aprovado por meio da Portaria-TSE nº 869/2017 (0594645 e 0595865), foram realizados exames de auditoria no processo de gestão da força de trabalho, com o objetivo de avaliar a existência e a efetividade dos controles internos instituídos nos subprocessos de dimensionamento quantitativo e qualitativo de pessoal, no âmbito da Justiça Eleitoral.

2. As Auditorias Integradas da Justiça Eleitoral foram instituídas por meio da Resolução-TSE nº 23.500, de 19 de dezembro de 2016, com o objetivo de avaliar, de forma sistêmica, os temas estratégicos desta Justiça Especializada, considerando o disposto no art. 11 da Lei nº 8.868/94, que estabelece que as atividades a serem desenvolvidas nas áreas de planejamento de eleições, informática, recursos humanos, orçamento, administração financeira e controle interno de material e patrimônio serão organizadas sob a forma de sistemas, cujos órgãos centrais serão as respectivas unidades do TSE.

3. Nesse cenário, as atividades de fiscalização, normatização e controle são específicas do órgão central do sistema, conforme disciplinado no § 2º do mesmo art. 11, do que se conclui que é de competência deste Tribunal definir ações de controle em relação aos objetivos estratégicos da Justiça Eleitoral.

4. Considerando essa realidade, foram traçadas as diretrizes das auditorias integradas, realizadas de forma conjunta e concomitante pelas unidades de Auditoria do TSE e dos TREs, sob a coordenação, supervisão e orientação desta Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCI), tendo em vista a existência de processos de trabalho críticos ao alcance dos objetivos estratégicos da Justiça Eleitoral e a conveniência de que se trabalhe em relação a esses processos auditáveis de forma unificada e com procedimentos de auditoria padronizados, a fim de obter soluções mais eficazes para o enfrentamento de questões comuns.

5. Salienta-se que a concepção dessas auditorias foi inspirada no modelo de Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC), adotado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), na forma de execução coordenada, em que órgãos diferentes e independentes entre si trabalham conjuntamente, sob a coordenação de uma unidade centralizadora, para auditar um assunto/tema/processo relevante para todos os envolvidos.

6. Assim, a realização das auditorias integradas apresenta-se como relevante oportunidade de aperfeiçoamento do perfil de governança e gestão de toda a Justiça Eleitoral, tendo em vista que:

6.1. Constitui boa prática de gestão reiteradamente utilizada pelo TCU, haja vista a opção pela Corte de Contas de realização de FOCs para a obtenção de diagnóstico e proposição de encaminhamentos estruturantes referentes a temáticas de maior significância, a exemplo de governança, pessoas, tecnologia da informação e contratações, para toda a Administração Pública Federal;

6.2. guarda alinhamento com uma das formas de execução de auditoria elencadas no art. 8º da Resolução nº 171/2013, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), sendo alçada, portanto, à categoria de boa prática institucionalizada por instrumento normativo, no âmbito do Poder Judiciário;

6.3. conduz à percepção de especificidades decorrentes das distintas realidades vivenciadas por cada TRE, em detrimento da realidade fática – estrutura organizacional, disponibilidade de pessoal e orçamento, estruturação e informatização de processos de trabalho etc. – experimentada pelas Secretarias Administrativas e zonas eleitorais;

6.4. possibilita a elevação do grau de maturidade e o incremento da adesão a padrões normativos afetos à prática profissional da auditoria interna, por todos os órgãos de auditoria desta Justiça, em decorrência do alinhamento de procedimentos e compartilhamento de conhecimentos, papéis de trabalho e soluções oportunizados pelo esforço conjunto em prol de objetivos comuns;

6.5. permite a avaliação sistêmica e simultânea de processos críticos por todos os órgãos de auditoria da Justiça Eleitoral, observados objetivos, critérios e procedimentos padronizados;

6.6. viabiliza a ampliação da amostra objeto de exame, fornecendo, por consequência, diagnóstico fidedigno de toda a Justiça Eleitoral, notadamente quanto a dificuldades enfrentadas, fragilidades reiteradamente evidenciadas e respectivos riscos associados;

6.7. oportuniza, por fim, a formalização de macrodiretrizes, por meio de regulamentação da matéria pela Corte do TSE, bem como a proposição de soluções unificadas e definitivas, com vistas ao tratamento assertivo de fragilidades relevantes para toda a Justiça Eleitoral.

7. As auditorias integradas consolidam-se, portanto, como indispensável instrumento de diagnóstico e tratamento de problemas comumente enfrentados pela Justiça Eleitoral, em face da avaliação de processos de trabalho essenciais ao cumprimento das funções finalísticas desta Justiça. Viabilizam, por conseguinte, o aperfeiçoamento de procedimentos e sistêmicas de controles associados a processos de expressiva relevância, materialidade, criticidade e risco para toda a Justiça Eleitoral.

8. Como unidade centralizadora dos trabalhos, cabe à SCI/TSE a consolidação dos resultados das auditorias realizadas nos tribunais eleitorais. Neste documento, serão apresentados os achados recorrentes e relevantes a toda a Justiça Eleitoral, encaminhados pelos regionais, os quais serão levados ao conhecimento da alta administração do TSE e dos TREs, com as recomendações pertinentes, a serem observadas no âmbito deste Tribunal, como órgão central do sistema. Também será proposto, quando necessário, normativo ou ações conjuntas destinadas ao aprimoramento da gestão do processo de trabalho auditado para evitar a recorrência dos achados e disseminadas as boas práticas identificadas.

II – VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO

9. A gestão da força de trabalho compreende, entre outros, os subprocessos de dimensionamento quantitativo e qualitativo, os quais visam manter o quadro de pessoal ao longo dos anos, otimizando o uso do capital humano, preparando, alocando e direcionando os esforços dos servidores de forma adequada, bem assim projetando os impactos frente aos desafios futuros da Administração Pública.
10. Destaca-se que, no entendimento do TCU, o capital humano é o principal ativo de qualquer organização pública, pois são as pessoas que detêm o conhecimento organizacional e que determinam a capacidade de prestação de serviços à sociedade, a custos e riscos mínimos aceitáveis.
11. O dimensionamento quantitativo consiste em distribuir a força de trabalho existente, dispondo a quantidade necessária de servidores nas unidades organizacionais, seguindo critérios técnicos e metodologias adequadas à realidade do órgão e respeitando o direcionamento estratégico da instituição e as atribuições definidas no Regulamento Interno.
12. O dimensionamento qualitativo, por sua vez, envolve a alocação de servidores com o perfil técnico adequado nos locais apropriados para o alcance dos objetivos estabelecidos em cada unidade.
13. O objeto desta auditoria é parte integrante do tema Governança e Gestão de Pessoas que tem sido avaliado periodicamente pelo TCU, desde 2013, ocasião do primeiro Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas, realizado com o objetivo de conhecer e avaliar a evolução do tema nas 305 organizações públicas federais participantes, identificando pontos vulneráveis e induzindo melhorias nessa área.
14. O resultado desse levantamento, consubstanciado no Acórdão-TCU nº 3.023/2013 – Plenário, evidenciou um cenário preocupante, com deficiências significativas nos sistemas de governança e gestão na maior parte das organizações avaliadas, comprometendo a capacidade de gerar resultados e benefícios à sociedade, além de expô-las a riscos relevantes.
15. No tocante ao Poder Judiciário, recomendou-se que o CNJ orientasse as unidades sob sua jurisdição sobre a necessidade de alta administração, em atenção aos princípios da transparência e da prestação de contas, estabelecer formalmente os objetivos de gestão de pessoas alinhados às estratégias do negócio, seus indicadores e metas, bem como mecanismos para acompanhar o desempenho; estabelecer o comitê estratégico de gestão de pessoas; fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica e gerencial, assegurando a concorrência e transparência nesses processos.
16. Posteriormente, buscando conhecer e avaliar os critérios utilizados para dimensionamento e alocação da força de trabalho, entre outras questões, o TCU avaliou dezessete organizações, por meio de FOC. Este trabalho resultou no Acórdão-TCU nº 2.212/2015 – Plenário, por meio do qual recomendou, dentre outras providências, que o CNJ orientasse as unidades sob sua jurisdição acerca da importância de manterem processo de trabalho referente ao planejamento da força de trabalho, que deverá abranger: a definição e a atualização, com base em critérios técnicos, de tabelas de lotação necessária por unidade organizacional, entre outras ações de gerenciamento dessas tabelas; a análise e o monitoramento de informações sobre a força de trabalho (p. ex., comparação entre o quantitativo necessário e o real, projeções de necessidades futuras); e a definição de estratégias de gestão de pessoas (p. ex., realocação de pessoal) com base nas análises realizadas.
17. Na ocasião, ficou constatado que 83% dos órgãos fiscalizados do Poder Judiciário não possuíam ou possuíam parcialmente a definição do quantitativo necessário de pessoal.
18. Por meio do planejamento da força de trabalho a organização identifica lacunas, em termos quantitativos e qualitativos, entre a força de trabalho existente e a necessária para a consecução da estratégia organizacional, permitindo o planejamento de ações adequadas para atender às necessidades atuais e futuras identificadas. Trata-se, portanto, da forma como a organização define, avalia e controla a sua força de trabalho, com vistas a assegurar a consecução da estratégia organizacional.
19. Um adequado planejamento da força de trabalho permite, ainda, a identificação de unidades organizacionais com excesso de colaboradores e outras unidades com carência. A partir dessa identificação, pode-se, por exemplo, adotar ações para balancear melhor a carga de trabalho.
20. Em suma, pode-se dizer que o objetivo do planejamento da força de trabalho é assegurar que as pessoas certas com as competências certas estejam nos lugares certos e nos momentos certos. Ele permite que a organização identifique lacunas ou excessos na força de trabalho e desenvolva estratégias de gestão de pessoas (p. ex., realocação, contratação, desenvolvimento, terceirização) para solucionar os problemas identificados, contribuindo para o alcance das metas organizacionais.
21. Em 2016, o TCU realizou novo levantamento em 352 organizações, com o objetivo de avaliar a evolução da governança e gestão de pessoas, tendo sido constatado no Acórdão-TCU nº 358/2017 – Plenário um avanço moderado em relação ao ciclo de 2013. O cenário ainda era preocupante em relação à capacidade de entregas e de resultados que poderiam ser gerados frente aos recursos investidos, devido a pouca profissionalização das áreas de recursos humanos; à ausência de aprimoramento da legislação de gestão de pessoas; à deficiência de ferramentas para avaliação de desempenho, entre outros. Apurou-se, ainda, que apenas 16% das organizações utilizavam procedimentos técnicos para definir o quantitativo necessário de pessoal.
22. Por último, considerando o limite de gastos estabelecido pela Emenda Constitucional nº 95/2016, o TCU prolatou o Acórdão nº 2.779/2017 – Plenário, recomendando que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão orientasse os órgãos da Administração Pública a respeito das medidas necessárias a serem adotadas no período de 2018 a 2020, a fim de assegurar o cumprimento do limite individualizado de gastos fixado, sem perder, contudo, a capacidade operacional de funcionamento.
23. Os desafios impostos pela EC nº 95/2016 e a necessidade de aprimorar a governança e gestão de pessoas impele os órgãos a adotar medidas efetivas a fim de melhor aproveitar os recursos humanos.
24. Assim, a importância de se aperfeiçoar continuamente os sistemas de Governança e Gestão de Pessoas no setor público decorre não apenas da sua forte relação com a geração de resultados para a sociedade, mas também da elevada materialidade dos gastos nessa área. Nesse contexto, a otimização da força de trabalho se tornou um dos maiores desafios da Administração Pública.
25. Conforme dados obtidos com a Secretaria de Planejamento, Orçamento Finanças e Contabilidade do TSE e de pesquisas feitas ao Sistema Siga Brasil, as despesas com pessoal ativo, encargos e ações de capacitação, no âmbito da Justiça Eleitoral, corresponderam a 58% e 64% do orçamento total realizado nos exercícios de 2016 e 2017, respectivamente. No quadro abaixo é possível observar a representatividade dessas despesas nos exercícios em referência:

Ano	Descrição	Pago	% Pago em relação ao orçamento JE
2016	Orçamento JE*	R\$ 6.057.612.076,74	58%
	Pessoal Ativo da União	R\$ 3.518.318.313,59	
	Capacitação	R\$ 14.367.145,19	
	Total	R\$ 3.532.685.458,78	
2017	Orçamento JE*	R\$ 6.120.177.932,29	64%
	Pessoal Ativo da União	R\$ 3.876.858.366,84	
	Capacitação	R\$ 20.423.044,98	
	Total	R\$ 3.897.281.411,82	

Fonte: SOF/TSE e Siga Brasil

* Orçamento JE sem o Fundo Partidário

III – OBJETIVO DA AUDITORIA

26. Os trabalhos da auditoria tiveram por objetivo avaliar a existência e a efetividade dos controles internos adotados no processo de gestão da força de trabalho, com enfoque nos subprocessos de dimensionamento quantitativo e qualitativo, como resposta aos riscos inerentes ao processo avaliado.

27. Para o alcance dos objetivos buscou-se responder às seguintes questões:

- Quais os critérios utilizados pelo Tribunal para o dimensionamento da força de trabalho?
- Os controles existentes são efetivos para assegurar o alcance dos objetivos do processo?

28. No âmbito dessa auditoria, considera-se como força de trabalho os servidores efetivos, removidos, sem vínculo e os requisitados.

IV – ESCOPO

29. Para o atingimento dos objetivos propostos nesta auditoria, foram avaliados os critérios definidos pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) para o dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho. Além disso, foi realizada avaliação da suficiência dos controles utilizados para assegurar uma resposta adequada aos riscos inerentes.

30. As análises compreenderam o período de 1º.1.2016 a 31.12.2017, de forma a contemplar a realidade da Justiça Eleitoral em ano eleitoral e não eleitoral.

V – CRITÉRIOS

31. Os critérios utilizados como parâmetros para fundamentar as avaliações realizadas foram, entre outros, os normativos, orientações e jurisprudência dos órgãos de controle externo, a saber:

- Acórdãos-TCU nºs [3.023/2013](#), [99/2015](#), [2.212/2015](#), [358/2017](#) e 588/2018, do Plenário;
- Resoluções-CNJ nºs 192/2014 e [219](#) e [240](#), de 2016;
- Resoluções-TSE nºs 20. 761/2000, 10.842/2004, [22.572/2007](#) e 23.523/2017.

VI – DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS

32. Conforme diretriz das auditorias integradas, a execução das auditorias coube a cada TRE, adotando-se, porém, o objetivo, o escopo, a metodologia de trabalho, os procedimentos e papéis de trabalho padrão estabelecidos pela unidade centralizadora (SCI/TSE), em conjunto com o Grupo de Trabalho de Auditoria Integrada (GTA).

33. Os trabalhos fundamentaram-se em procedimentos e técnicas de *Risk Assessment* (“Avaliação de Risco”), com a adoção da metodologia de Auditoria Baseada em Riscos (ABR). Destaca-se que a abordagem da ABR visa ao aperfeiçoamento dos processos de trabalho institucionais, fundamentando-se no tripé *objetivos, riscos e controles*, isto é, as atividades de auditoria são focadas nos processos de trabalho e seus objetivos, nos riscos inerentes aos processos e nos controles internos instituídos para mitigar os riscos identificados.

34. Na etapa de planejamento, a equipe de auditoria do TSE visitou a Secretaria de Fiscalização de Pessoal (Sefip) do TCU, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e os Cartórios Eleitorais da 3ª Zona Eleitoral – Taguatinga e da 14ª Zona Eleitoral – Asa Norte, bem como o da 28ª Zona Eleitoral – Águas Lindas/GO, para obter informações e dados com vistas à definição de diretrizes para os trabalhos.

35. Para alinhar entendimentos a respeito do tema, bem como elaborar a minuta do plano de trabalho, os membros do GTA reuniram-se no TSE nos dias 26 e 27.2.2018.

36. Em seguida, as unidades de Auditoria dos TREs foram convocadas para *workshop*, nos dias 12 e 13.3.2018, com o objetivo de apresentar as diretrizes da auditoria, a metodologia dos trabalhos e discutir a minuta do plano de trabalho. Nessa ocasião, foram ministradas palestras com os seguintes temas:

Tema	Palestrante	Órgão/Unidade
Auditoria sobre Planejamento da Força de Trabalho	Fabiano Fernandes	TCU
Projeto Dimensionamento da Força de Trabalho	Júlio Satto	Min. Planejamento Desenvolvimento e Gestão
Desafios para o Dimensionamento da Força de Trabalho	Thayanne Fonseca	SGP/TSE
Principais dificuldades do cartório eleitoral com a força de trabalho	Gesana Santos	Cartório da 28ª Zona Eleitoral – Águas Lindas – GO

37. A segunda reunião com o GTA, realizada em 30.5.2018, teve como objetivos consolidar os riscos recorrentes identificados pelos regionais e padronizar os procedimentos de teste de controles a serem aplicados. O quadro a seguir descreve os riscos consolidados pelo GTA:

Cód.	Descrição
R1	Alocação e movimentação inadequada (quantitativa/qualitativa) de pessoal
R2	Criação ou alteração de estrutura organizacional sem observância da força de trabalho necessária ao cumprimento da estratégia organizacional
R3	Déficit de pessoal
R4	Falta de identificação das ocupações críticas
R5	Ações de capacitação que não agreguem valor ao processo de trabalho

38. Por fim, foram realizadas duas videoconferências, em 27.4 e 5.5.2018, com todas as unidades de Auditoria, para esclarecer dúvidas surgidas na fase de planejamento e apresentar a consolidação dos riscos encaminhados pelos regionais, os quais fundamentaram os testes-padrão que foram aplicados por todos na fase da execução dos trabalhos.

VII – ACHADOS DE AUDITORIA

39. Os achados representam o resultado dos testes de auditoria aplicados e das informações coletadas durante a realização dos trabalhos.

40. Na etapa de execução, foram realizados testes de controle segundo os procedimentos de auditoria estabelecidos, que consistem no cotejo entre a situação encontrada pela equipe no trabalho em campo e o critério estabelecido no Programa de Auditoria. A divergência constatada entre a situação identificada e o critério denomina-se *achado de auditoria*.

41. Para fins de consolidação, os tribunais eleitorais foram orientados a agregar os achados de auditoria identificados de acordo com os riscos relacionados aos procedimentos de testes.

42. Os achados verificados por cada tribunal foram descritos em Relatórios de Auditoria e apresentados às respectivas administrações para os devidos encaminhamentos internos. Além disso, esses relatórios foram também encaminhados à SCI/TSE para a consolidação dos achados mais relevantes e de maior ocorrência, que serão apresentados em seguida, com o objetivo de proporcionar uma visão sistêmica das situações encontradas no âmbito da Justiça Eleitoral no que tange ao processo auditado.

43. Repisa-se que cada TRE expediu em seus relatórios recomendações às respectivas unidades auditadas com a finalidade de sanar ou evitar a ocorrência das falhas e inconsistências constatadas no processo de trabalho auditado, **os quais terão seu trâmite interno independentemente das conclusões deste Relatório Consolidado, no que com ele não conflitar.**

VIII – CONSOLIDAÇÃO DOS ACHADOS DE AUDITORIA POR RISCOS – JUSTIÇA ELEITORAL

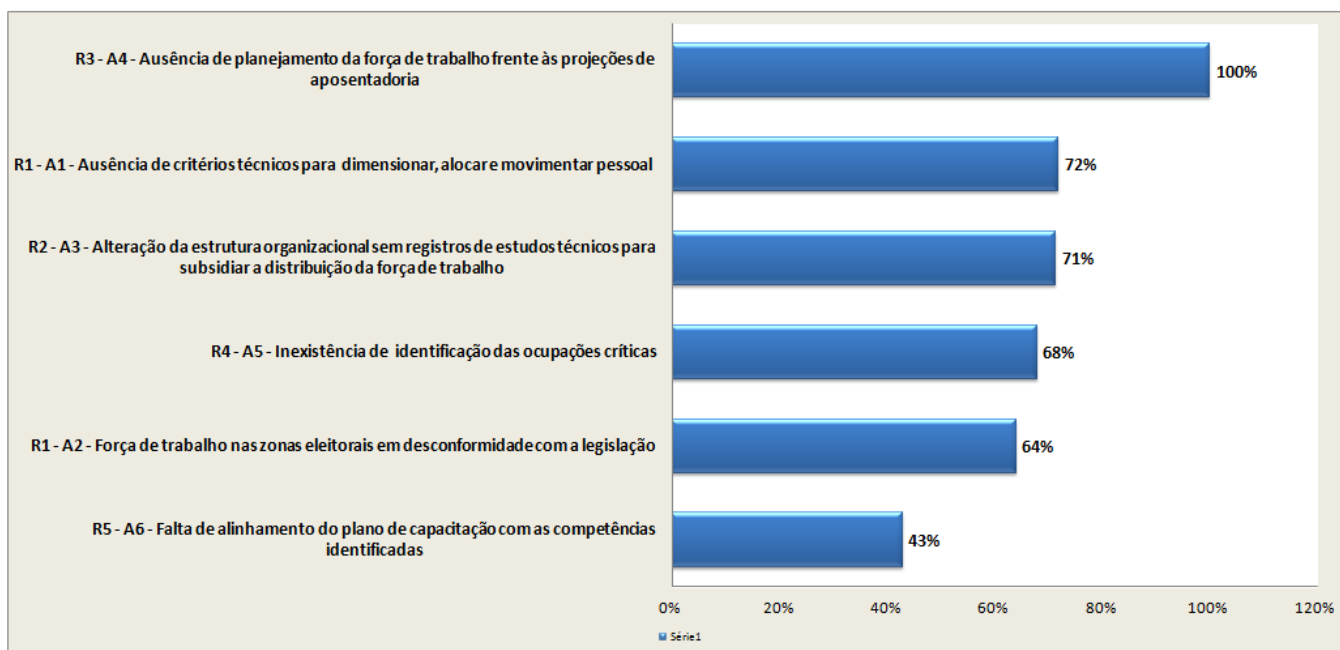
44. Após o recebimento dos Relatórios de Auditoria dos regionais, a equipe de auditoria da SCI/TSE procedeu à consolidação dos achados de auditoria mais relevantes e de maior ocorrência.

45. A tabela e o gráfico a seguir detalham o percentual de ocorrências agrupado conforme os riscos padronizados, possibilitando uma visão sistêmica das ocorrências identificadas na Justiça Eleitoral.

PERCENTUAL DE OCORRÊNCIAS POR RISCO ASSOCIADO

	R1 - Alocação e movimentação inadequada (quantitativa/qualitativa) de pessoal		R2 - Criação ou alteração de estrutura organizacional sem observância da força de trabalho necessária ao cumprimento da estratégia organizacional	R3 - Déficit de pessoal	R4 - Falta de identificação das ocupações críticas	R5 - Ações de capacitação que não agreguem valor ao processo de trabalho
	Ausência de critérios técnicos para dimensionar, alocar e movimentar pessoal	Força de trabalho nas zonas eleitorais em desconformidade com a legislação	Alteração da estrutura organizacional sem registros de estudos técnicos para subsidiar a distribuição da força de trabalho	Ausência de planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria	Inexistência de identificação das ocupações críticas	Falta de alinhamento do Plano Anual de Capacitação às competências identificadas
Tribunais	25	25	14	26	25	7
TSE	X		X	X	X	
AC	X			X	X	
AL	X	X	X	X		X
AP	X			X	X	
AM			X	X	X	
BA	X		X	X	X	
CE		X				
DF	X			X	X	
ES	X	X		X	X	
GO		X		X	X	
MA		X	X	X		
MT	X					
MS		X	X	X		X
MG				X	X	
PA	X		X	X		
PB	X	X		X	X	
PR	X	X	X	X	X	
PE	X			X		
PI	X	X		X		
RJ		X	X	X		
RN		X		X	X	
RS	X			X		
RO	X	X		X	X	
RR	X		X	X	X	
SC		X		X	X	
SP	X	X		X	X	X
SE		X		X	X	
TO	X	X		X		
Nº Ocorrências	18	16	10	26	17	3
% N°	72%	64%	71%	100%	68%	43%

GRÁFICO % DE OCORRÊNCIAS POR RISCO ASSOCIADO



46. Salienta-se que os percentuais acima foram definidos com base no quantitativo de tribunais que relataram as ocorrências dentro de cada risco. Dessa forma, tomando como exemplo a ocorrência: "R3 - Achado 4 - Ausência de planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria", verifica-se que dos 28 tribunais eleitorais, 26 identificaram o Risco 3, sendo que todos esses tiveram como achado a ausência de planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria, correspondendo, portanto, ao percentual de 100%.

47. Em relação à estruturação dos achados, definiu-se a seguinte forma:

a) risco associado ao achado;

- b) achado – fragilidade identificada;
- c) condição – o que é (situação encontrada);
- d) critério – como deve ser (conformidade);
- e) causa – razão do desvio com relação ao critério;
- f) efeito – consequência da situação encontrada;
- g) recomendação – proposta de melhoria ou ação corretiva.

Risco associado: R1 – Alocação e movimentação inadequada (quantitativa/qualitativa) de pessoal.

Achado 1 – Ausência de critérios técnicos para dimensionar, alocar e movimentar pessoal.

48. **Situação encontrada:** Conforme já referido, 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, e definir as estratégias para atendê-las. Esse processo é de fundamental importância para assegurar que na organização pessoas certas, com as competências certas, estejam nos lugares certos e nos momentos certos (Acórdão-TCU nº 2.212/2015 – Plenário).

49. Assim, o planejamento da força de trabalho possibilita que os órgãos tenham dados objetivos para definir estratégias de gestão de pessoas, como, por exemplo, alocação de servidores, contratação e desenvolvimento de pessoal, com a finalidade de contribuir para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. Contudo, para atingir esse objetivo, é necessário que o PFT esteja alinhado à estratégia organizacional, seja realizado de forma contínua e com base em critérios técnicos e defina a tabela de lotação necessária por unidade organizacional, conforme recomendado nos Acórdãos-TCU nºs 99, 1.883 e 2.212, todos de 2015 e plenários, entre outros.

50. O CNJ, por meio da Resolução nº 240/2016, em seus arts. 4º e 5º, relaciona o dimensionamento, a distribuição e a avaliação da força de trabalho como uma das diretrizes para o planejamento das ações relacionadas à gestão de pessoas. Dispõe que tais ações devem ser precedidas do estabelecimento de critérios de análise que contemplem competências requeridas para o alcance das necessidades dos órgãos e de cada unidade.

51. Com base nas informações dos tribunais eleitorais, registra-se que em 72% desses órgãos não há critérios técnicos definidos para o dimensionamento quantitativo e qualitativo de pessoal. As informações levantadas indicam inexistência ou desatualização da Tabela de Lotação de Cargos (TLC), a qual deve ser construída com base no planejamento adequado da realidade administrativa para o alcance dos objetivos estratégicos.

52. Critérios:

- a) Resolução-TSE nº 20.761/2000;
- b) Resoluções-CNJ nºs 219 e 240, de 2016;
- c) Acórdãos-TCU nºs 99/2015, 2.212/2015 e 358/2017, do Plenário.

53. Causas:

- a) Ausência de processo formalizado para o dimensionamento da força de trabalho;
- b) ausência de norma interna com critérios e procedimentos para lotação inicial e movimentação de servidores;
- c) ausência de Tabela de Lotação de Cargos (TLC);
- d) incipiente cultura organizacional em planejamento da força de trabalho.

54. Consequências:

- a) Entregas inadequadas;
- b) falta ou excesso de pessoal;
- c) claros de lotação;
- d) sobrejornada;
- e) ociosidade, desmotivação, estresse e afastamento de servidores.

55. Recomendações:

55.1 À SGP, por intermédio da Diretoria-Geral:

- a) Elaborar Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito da Justiça Eleitoral, com a participação dos tribunais regionais eleitorais, a exemplo da Resolução-CNJ nº 240/2016;
- b) propor a elaboração de um modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho no âmbito da Justiça Eleitoral;
- c) propor a suspensão imediata dos processos de contratação de consultorias no âmbito dos tribunais regionais eleitorais, até a definição do modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho da Justiça Eleitoral pelo TSE.

Achado 2 – Força de trabalho nas zonas eleitorais em desconformidade com a legislação.

56. **Situação encontrada:** Em relação às zonas eleitorais, a disponibilização da força de trabalho está fundamentada na Resolução-TSE nº 21.832/2004, que regulamentou a Lei nº 10.842/2004, a qual estabelece o quadro mínimo de servidores efetivos (1 analista judiciário e 1 técnico judiciário), bem como na Resolução-TSE 23.523/2017, que define as regras para a requisição de servidores públicos para auxiliar nos cartórios eleitorais.

57. O cenário apresentado pelos tribunais mostrou que 64% dos órgãos possuem zonas eleitorais com quantidade de analistas/técnicos judiciários e requisitados em desacordo com a legislação. Verificou-se também a existência de claros de lotação em situação duradoura.

58. Quanto aos requisitados, alguns cartórios eleitorais apresentam dificuldades em requisitar servidores, por ausência de pessoal, nos órgãos cessionários, que atendam às exigências legais. Em um dos tribunais, das vinte zonas eleitorais fiscalizadas,

constatou-se que em dezessete, a força de trabalho estava em desconformidade com as normas de regência. Outro tribunal trouxe dados de 35 zonas eleitorais com a lotação acima e 36 com a lotação abaixo da estabelecida.

59. Critérios:

- a) Lei nº 10.842/2004;
- b) Resoluções-TSE nºs 21.832/2004 e 23.523/2017.

60. Causas:

- a) Pedidos de remoção por circunstâncias alheias à programação do órgão ou à vontade do gestor;
- b) nomeação/designação de servidores lotados nas zonas eleitorais para exercerem cargos/funções comissionadas nas Secretarias dos TREs.
- c) dificuldade em encontrar servidores, no âmbito da jurisdição da respectiva zona eleitoral, que preencham os critérios para requisição;
- d) falta de cooperação dos órgãos públicos na cessão de servidores.

61. Consequências:

- a) Falta ou excesso de pessoal;
- b) claros de lotação;
- c) entregas inadequadas;
- d) sobrejornada;
- e) ociosidade, desmotivação, estresse e afastamento de servidores.

62. Recomendações:

62.1. À SGP, por intermédio da Diretoria-Geral:

- a) Promover estudos e verificar a possibilidade de estabelecer incentivos para alocação de pessoal em localidades de alta rotatividade;
- b) promover estudos, juntamente com os comitês de gestão de pessoas dos tribunais eleitorais, com o objetivo de estabelecer, em editais de remoção, critérios que assegurem a capacidade operacional da força de trabalho da zona eleitoral.

62.2. À Ages, em conjunto com a SGP, por intermédio da Diretoria-Geral:

- a) Promover estudos para avaliar a relação custo-benefício da manutenção de zonas eleitorais que apresentam alta rotatividade de pessoal e propor alternativas, incluindo a otimização dos processos de trabalho.

62.3. À STI, por intermédio da Diretoria-Geral:

- a) Promover estudos para viabilizar mais serviços digitais ao eleitor, aos candidatos e partidos, a fim de reduzir o fluxo de clientes nos cartórios eleitorais e ampliar os canais de atendimento ao eleitor.

Risco associado: R2 – Criação ou alteração de estrutura organizacional sem observância da força de trabalho necessária ao cumprimento da estratégia organizacional.

Achado 3 – Alteração da estrutura organizacional sem registros de estudos técnicos para subsidiar a distribuição da força de trabalho.

63. Situação encontrada: De acordo com orientações do TCU sobre o planejamento da força de trabalho referenciadas na introdução deste relatório, as decisões relacionadas à reestruturação organizacional devem ser baseadas em estudos e análises atuais da força de trabalho visando ao alcance dos objetivos da organização.

64. Nesse viés, para que as pessoas possam agregar valor ao negócio da organização, é necessário que se estabeleça a divisão de papéis em cada unidade e a responsabilidade atrelada a eles. De fato, quando se altera a estrutura organizacional, ocorre uma nova divisão de papéis e responsabilidades, o que pode ensejar a realocação de pessoas para facilitar o alcance de objetivos e metas institucionais.

65. Na Justiça Eleitoral, a reestruturação organizacional é realizada por meio de deliberação da alta administração dos tribunais e aprovada pelo Plenário, mediante resolução.

66. De acordo com as informações prestadas, constatou-se que 71% dos órgãos realizam reestruturações organizacionais sem prévio estudo a respeito da força de trabalho disponível e necessária para o alcance dos objetivos da organização. Unidades são criadas e extintas sem análise aprofundada da força de trabalho e o impacto nas atividades. Com isso, alguns tribunais relataram a existência de seções com apenas um ou dois servidores lotados, o que fere o princípio da segregação de funções.

67. Critérios: Acórdãos-TCU nºs 3.023/2013, 99/2015, 2.212/2015 e 358/2017, do Plenário.

68. Causas:

- a) Ausência de planejamento da força de trabalho;
- b) desconhecimento, por parte da alta administração, de dados objetivos a respeito da força de trabalho existente (dimensões quantitativa e qualitativa);
- c) ausência de norma interna com critérios objetivos para lotação e movimentação de servidores.

69. Consequências:

- a) Excesso ou falta de servidores;
- b) alocação de servidores sem as competências necessárias;
- c) entregas inadequadas;
- d) impacto negativo nas unidades que tiveram servidores remanejados para outros setores;
- e) acúmulo de serviço.

70. Recomendações:**70.1. À Ages, por intermédio da Diretoria-Geral:**

a) Avaliar o normativo nacional relativo às estruturas orgânicas dos tribunais eleitorais, com vistas à proposição de critérios objetivos para criação e extinção de unidades administrativas, de forma a assegurar a capacidade operacional da força de trabalho.

70.2. Aos tribunais regionais eleitorais, por intermédio da Diretoria-Geral:

a) Observar, quando da alteração de suas estruturas organizacionais, os normativos de regência emanados pelo TSE.

Risco associado: R3 – Déficit de pessoal.**Achado 4 – Ausência de planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria.**

71. **Situação encontrada:** O Tribunal de Contas da União destaca, por meio do Acórdão nº 2.212/2015 – Plenário, item 3.2.5, que o planejamento da força de trabalho permite à organização não só identificar lacunas ou excessos na força de trabalho, como também desenvolver estratégias de gestão de pessoas para o alcance das metas organizacionais.

72. Segundo o TCU, o modelo de planejamento da força de trabalho publicado pelo guia do *United States Office of Personnel Management* (OPM) dispõe que uma de suas fases é a identificação da força de trabalho existente e sua evolução ao longo do tempo (por exemplo, por meio de projeções de vacâncias, como aposentadorias). O referido guia orienta para que se defina a quantidade, a localização e o tipo de colaboradores necessários para o cumprimento da estratégia organizacional e, posteriormente, verifique as lacunas ou excessos existentes na força de trabalho atual e futura (projetada).

73. De acordo com as informações prestadas pelos tribunais, evidenciou-se que 100% dos órgãos que se manifestaram nesse risco não consideram as projeções de aposentadoria para o planejamento da força de trabalho o que pode comprometer a qualidade e a celeridade das entregas, com impactos na missão e alcance da visão de futuro do órgão. De um modo geral, não há registros de plano de sucessão, transferência de conhecimentos, estratégias de realocação e capacitação de pessoal com vistas a assegurar o desenvolvimento e a disponibilidade de sucessores qualificados.

74. Da análise desses dados, constatou-se que, até 2021, poderá haver uma redução significativa na força de trabalho, devido às aposentadorias de 15% a 22% dos servidores, alcançando gestores do nível operacional, tático e estratégico, assim como cargos de apoio especializado.

75. **Critério:** Acórdão-TCU nº 2.212/2015 – Plenário.

76. Causas:

- a) Ausência de planejamento da força de trabalho;
- b) ausência de processo de dimensionamento da força de trabalho;
- c) ausência de informações gerenciais sobre projeções de aposentadorias;
- d) fragilidades no sistema SGRH no fornecimento de relatórios;
- e) nível de maturidade incipiente da governança na área de gestão de pessoas.

77. Consequências:

- a) Lacunas de pessoal;
- b) ausência de sucessores;
- c) força de trabalho inadequada ao desempenho das atividades;
- d) entregas inadequadas;
- e) incremento de horas excedentes à jornada de trabalho.

78. Recomendação:**78.1 À SGP, por intermédio da Diretoria-Geral:**

a) Elaborar Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito da Justiça Eleitoral, com a participação dos tribunais eleitorais, na qual esteja prevista a elaboração, pelos regionais, de projeções periódicas das aposentadorias, contemplando planos de sucessão, transferência de conhecimentos, estratégias de realocação e capacitação.

Risco associado: R4 – Falta de identificação das ocupações críticas.**Achado 5 – Inexistência de identificação das ocupações críticas.**

79. **Situação encontrada:** De acordo com o Acórdão-TCU nº 588/2018 – Plenário, item 4.4, “ocupações críticas são aquelas diretamente relacionadas ao negócio da organização e que são de difícil reposição. Normalmente são ocupações que requerem muita experiência e conhecimentos, ou conhecimentos especializados, podendo levar anos para que sucessores estejam aptos a exercê-las.”

80. Assim, após a identificação destas ocupações a organização deve elaborar plano de sucessão e executar ações de capacitação que assegurem a formação de sucessores qualificados, sob o risco de perda de conhecimento organizacional e comprometimento nas entregas.

81. Com essa finalidade, o TCU, por meio do Acórdão nº 2.212/2015 – Plenário, já havia recomendado ao CNJ que estimulasse, no âmbito do Poder Judiciário, programas com ênfase na identificação e desenvolvimento de potenciais líderes para as ocupações críticas de liderança.

82. A partir das informações trazidas pelos tribunais eleitorais, registrou-se que 68% dos órgãos não identificam as ocupações críticas, tampouco formalizam instrumentos de planejamento para assegurar a sucessão dos referidos postos.

83. Critérios:

- a) Acórdãos-TCU nºs 2.212/2015 e 588/2018, do Plenário;
- b) Resolução-TSE nº 22.572/2007.

84. Causas:

- a) Ausência da implementação da política de gestão por competências;
- b) inexistência de ações voltadas para garantir o compartilhamento de conhecimentos críticos;
- c) ausência do processo de seleção formal para cargos de liderança ou ocupações críticas;
- d) ausência de projeções de necessidades futuras da força de trabalho;
- e) carência de patrocínio institucional.

85. Consequências:

- a) Perda de conhecimento organizacional;
- b) descontinuidade de atividades e projetos;
- c) indisponibilidade de profissionais devidamente qualificados para assumir as ocupações críticas;
- d) comprometimento da qualidade e celeridade das entregas;
- e) servidores lotados em ocupações críticas sem o devido perfil e qualificação necessários.

86. Recomendação:**86.1 À SGP, por intermédio da Diretoria-Geral:**

a) Elaborar Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito da Justiça Eleitoral, com a participação dos tribunais regionais eleitorais, na qual esteja prevista a identificação das ocupações críticas das unidades organizacionais e a elaboração de plano de ação com foco na formação de sucessores e transferência de conhecimentos.

Risco associado: R5 – Ações de capacitação que não agregam valor ao processo de trabalho.**Achado 6 – Falta de alinhamento do Plano Anual de Capacitação às competências identificadas.**

87. **Situação encontrada:** A otimização dos recursos orçamentários e a avaliação permanente dos resultados advindos das capacitações fazem parte das diretrizes do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, conforme o art. 6º da Resolução-TSE nº 22.572/2007.

88. Consoante o entendimento do TCU, exarado por meio do Acórdão nº 588/2018 – Plenário, quando se pensa em qualificar servidores para o desempenho de suas funções, não se pode apenas contratar capacitação, sendo necessário que a organização observe uma série de fatores. A Corte de Contas entende, por exemplo, que, se o servidor não consegue absorver a especialização ou se a organização não consegue reter os talentos, a capacitação não redundará em benefícios para a própria organização, pois ou o servidor não retornará resultado ou em breve o servidor capacitado estará em outra organização.

89. Sobre esse assunto, a Resolução-CNJ nº 192/2014, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, define, em seu art. 13, que as ações de formação e aperfeiçoamento deverão ser avaliadas, sempre que possível, pelos órgãos do Poder Judiciário, orientando novas tomadas de decisões e observada a especificidade da ação formativa, em quatro dimensões: reação, aprendizagem, aplicação e resultado.

90. O quadro a seguir detalha o objetivo de cada dimensão:

Dimensão	Objetivo
Reação	Diagnosticar as impressões dos servidores sobre as ações formativas com relação a conteúdo, instrutores, recursos educacionais, ambiente, instalações e outros.
Aprendizagem	Examinar se os servidores absorveram os conhecimentos e aperfeiçoaram as habilidades e as atitudes.
Aplicação	Identificar se os servidores estão utilizando na atividade laboral os conhecimentos, as habilidades e as atitudes decorrentes da ação formativa.
Resultado	Analisar se a ação formativa contribuiu para o alcance da estratégia.

91. Nessa mesma linha, a Resolução-TSE nº 22.572/2007 define que cada ação de capacitação e desenvolvimento proposta nos planos anuais deve explicitar os resultados que se pretende alcançar, o universo de servidores aos quais se destina e a estimativa de investimentos, nos termos do art. 7º, § 3º, I a III.

92. Além disso, é necessário que as ações de capacitação estejam alinhadas às competências requeridas em cada unidade organizacional, a fim de agregar valor ao processo de trabalho.

93. Destaca-se que embora este risco não tenha sido recorrente, tendo em vista que apenas sete tribunais se manifestaram a respeito, considerou-se relevante a sua menção, uma vez que em 43% dos tribunais eleitorais o plano de capacitação não está alinhado às competências críticas das unidades administrativas e cartórios eleitorais e, portanto, não há uma avaliação para verificar o impacto dos treinamentos nos processos de trabalho.

94. Foi relatado que a definição dos treinamentos ocorre, muitas vezes, a partir da indicação de cursos pelos gestores, e não na identificação dos *gaps* de competências, o que possibilitaria obter avaliações de desempenho que gerem planos de desenvolvimento individuais, nos termos do art. 7º, inciso III e § 1º da Resolução-TSE nº 22.572/2007.

95. Assim, é fundamental que se busquem controles para otimizar os recursos investidos nas ações de capacitação, uma vez que, como já referenciado no item 25 supra, os custos com essas ações relativos aos exercícios de 2016 a 2017 corresponderam ao montante

de R\$ 14.367.145,19 e R\$ 20.423.044,98, respectivamente, incluindo restos a pagar.

96. Critérios:

- a) Resolução-TSE nº 22.572/2007;
- b) Resolução-CNJ nº 192/2014;
- c) Acórdãos-TCU nº 358/2017 e 588/2018, do Plenário.

97. Causas:

- a) Ausência ou estágio inicial da implementação do projeto Gestão por Competências;
- b) ausência de subsídios para a elaboração do Plano Anual de Capacitação a partir das atuais avaliações de desempenho dos servidores;
- c) inexistência de análise e monitoramento de informações sobre o perfil técnico da força de trabalho;
- d) inexistência de processos ou sistemas informatizados que possibilitem a identificação das lacunas de competências necessárias à consecução da estratégia organizacional.

98. Consequências:

- a) Ações de capacitação desalinhadas aos objetivos estratégicos do órgão;
- b) desperdício de recursos públicos;
- c) força de trabalho com perfil técnico inadequado;
- d) entregas insatisfatórias.

99. Recomendações:

99.1 À SGP, por intermédio da Diretoria-Geral:

- a) Elaborar Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito da Justiça Eleitoral, prevendo o alinhamento das ações de capacitação às prioridades organizacionais identificadas, inclusive com o apoio do modelo de Gestão por Competências;
- b) revisar os modelos de avaliação de desempenho e propor melhorias.

IX – OUTRAS CONSTATAÇÕES

Fragilidades no sistema SGRH.

100. Situação encontrada: Por ocasião do levantamento de dados para avaliar o impacto da distribuição da força de trabalho nas unidades administrativas, buscou-se o SGRH como repositório de informações. No entanto, foram encontradas algumas inconsistências no sistema que impossibilitaram a obtenção de dados fidedignos. Para exemplificar, cita-se a procura de dados de lotação dos servidores, com vistas a avaliar o impacto da distribuição da força de trabalho nas unidades após alterações na estrutura organizacional do tribunal, tendo sido constatado que o sistema vincula os dados de lotação à estrutura orgânica atual, desconsiderando as realidades anteriormente existentes, o que significa que unidades que tenham sido extintas, por exemplo, não apresentarão registros de lotação.

101. Em outro momento, buscou-se informações sobre os servidores que preenchem requisitos para aposentadoria até 2021 e constatou-se que o sistema não disponibilizava estas informações, sendo necessário a extração de dados por meio da unidade de tecnologia da informação.

102. Considerando que estas são informações gerenciais necessárias ao acompanhamento da força de trabalho, entende-se que o SGRH carece de ferramentas de maior automação das tarefas, a fim de proporcionar maior confiabilidade e agilidade no uso do sistema.

103. Critérios:

- a) Acórdãos-TCU nºs 99/2015 e 2.212/2015, do Plenário;
- b) Resolução-CNJ nº 240/2016.

104. Causa: Ausência de funcionalidades no SGRH.

105. Consequência: Relatórios do SGRH com inconsistência de dados dos servidores.

106. Recomendações:

106.1 À STI, por intermédio da Diretoria-Geral:

- a) Priorizar as adequações necessárias aos módulos do SGRH;
- b) utilizar a parceria firmada com o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), por meio do Acordo de Cooperação Técnica nº 5/2018, para o aproveitamento das melhorias já desenvolvidas por aquele Órgão no SGRH.

X – BOAS PRÁTICAS

107. Alguns tribunais apresentaram trabalhos que estão sendo implantados pelas respectivas Secretarias de Gestão de Pessoas e que visam contribuir para a melhoria da governança e gestão de pessoas na instituição.

108. A tabela a seguir detalha esses trabalhos como possíveis boas práticas a serem avaliadas:

TRE	Boas práticas	Descrição
BA	Projeto Movimentar	Visa suprir a carência de servidores por meio de critério de lotação que compatibiliza o perfil do servidor com a necessidade de pessoal na unidade respectiva.
	Formalização de Políticas de Gestão de Pessoas	Estabelece o conjunto de princípios e diretrizes que orientam as práticas em gestão de pessoas, com vistas à obtenção de resultados desejados pela instituição.
	Programa TIVALORIZA	Institui programa de reconhecimento dos servidores da área especializada em TIC.
	Programa de Desenvolvimento de Líderes	Desenvolve técnicas de liderança e destina-se à diretoria-geral, secretários, coordenadores, chefes e assessores, bem como os respectivos substitutos.
PA	I Fórum de Educação e Desenvolvimento da Justiça Eleitoral Desenvolve JE	Realizado em 2018, discutiu a gestão por competências aplicada à Administração Pública, visando ao compartilhamento de práticas, soluções e plataformas digitais na área de educação e desenvolvimento de servidores.
MG	Projeto estratégico “AcolheMinas”	Objetiva realizar o levantamento do perfil das zonas eleitorais mediante a utilização de dados dos sistemas administrativos, entre outras informações, para subsidiar o norteamiento de ações institucionais direcionadas à gestão de pessoas lotadas nos cartórios eleitorais.
	Sistema “Conexão Cartório - SGP”	Permite que os servidores se candidatem para auxiliar unidades cartorárias que se encontrem em situações de necessidade pontual, com risco de retardamento/suspensão dos trabalhos, como, por exemplo, para cobertura de férias ou licença, onde tenha apenas um servidor lotado; processo de revisão com recadastramento biométrico; ou outras situações consideradas críticas pela administração.
PE	Sistema APEX	Visa monitorar indicador estratégico que determina aos gestores a redução do banco de horas dos servidores de suas respectivas unidades, inclusive levantando o percentual de aumento ou decréscimo do banco; disponibiliza informações e relatórios.
SC	Programa Desenvolve	Visa promover o desenvolvimento organizacional e o aprimoramento da capacidade de atuação dos servidores.
	Projeto Adequação de Lotação	Objetiva adequar a lotação de acordo com os perfis dos servidores e das unidades (ainda não implantado).

XI – CONCLUSÃO

109. Os dados apresentados pela Justiça Eleitoral resultaram na identificação de fragilidades recorrentes, como relacionadas a seguir:

a) *Ausência de critérios técnicos para dimensionar, alocar e movimentar pessoal*: 72% dos órgãos não possuem critérios técnicos para o dimensionamento quantitativo e qualitativo de pessoal;

b) *Força de Trabalho nas zonas eleitorais em desconformidade com a legislação*: 64% dos órgãos possuem zonas eleitorais com quantidade de analistas/técnicos judiciários e requisitados em desacordo com a legislação;

c) *Alteração da estrutura organizacional sem registros de estudos técnicos para subsidiar a distribuição da força de trabalho*: 71% dos órgãos realizam reestruturações organizacionais sem prévio estudo a respeito da força de trabalho disponível e necessária para o alcance dos objetivos da organização;

d) *Ausência de planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria*: 100% dos órgãos não consideram as projeções de aposentadoria para o planejamento da força de trabalho;

e) *Inexistência de identificação das ocupações críticas*: 68% dos órgãos não identificam as ocupações críticas, tampouco formalizam instrumentos de planejamento para assegurar a sucessão dos referidos postos;

f) *Falta de alinhamento do Plano Anual de Capacitação às competências identificadas*: 43% dos órgãos registraram que o plano de capacitação não está totalmente alinhado à identificação das competências críticas das unidades e cartórios eleitorais.

110. Dessa forma constatou-se que, na grande maioria dos tribunais, o processo de dimensionamento da força de trabalho não está estabelecido; consequentemente, não possuem informações sobre a força de trabalho ideal, quantitativa e qualitativamente.

111. Ocorre que o conhecimento dos processos de trabalho, cargos, perfis e habilidades dos servidores e projeções de aposentadorias fornecem subsídios para o aperfeiçoamento dos serviços prestados e auxiliam na tomada de decisão pelos gestores.

112. Observou-se, ainda, que os investimentos com capacitação de servidores não estão totalmente vinculados às lacunas de competências críticas, as quais devem ser identificadas para garantir a eficiência dos processos e a eficácia nos resultados. Isso porque a maioria dos tribunais está na fase inicial de implantação do modelo de Gestão por Competências e, em grande parte, as ocupações críticas não estão identificadas, o que impossibilita a adoção de ações para disseminar a base de conhecimento destes postos para futuros sucessores.

113. Conclui-se, portanto, que a Justiça Eleitoral carece de iniciativas para orientar condutas com vistas ao aperfeiçoamento da governança e gestão de pessoas com o objetivo de otimizar os recursos humanos necessários ao alcance da missão da Justiça Eleitoral.

XII – PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

114. Diante do exposto, submete-se este relatório à consideração das Senhoras Coordenadora de Auditoria e Secretária de Controle Interno e Auditoria, com proposta de encaminhamento ao Senhor Diretor-Geral e à Senhora Ministra-Presidente, para conhecimento dos achados relacionados acima e, caso de acordo, envio às Secretarias de Gestão de Pessoas (SGP) e de Tecnologia da Informação (STI) e à Assessoria de Gestão Estratégica e Socioambiental (Ages) para manifestação, **até o dia 4 de fevereiro de 2019**, com apresentação de documentação que comprove as providências já adotadas e/ou plano de ação (modelo anexo) contendo as datas previstas para a implementação das recomendações indicadas a seguir.

114.1 À SGP, por intermédio da Diretoria-Geral:

- a) Elaborar Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito da Justiça Eleitoral, com a participação dos tribunais regionais eleitorais, a exemplo da Resolução-CNJ nº 240/2016 (item 55.1, a);
- b) propor a elaboração de um modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho no âmbito da Justiça Eleitoral (item 55.1, b);
- c) propor a suspensão imediata dos processos de contratação de consultorias no âmbito dos tribunais regionais eleitorais, até a definição do modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho da Justiça Eleitoral pelo TSE (item 55.1, c);
- d) promover estudos e verificar a possibilidade de estabelecer incentivos para alocação de pessoal em localidades de alta rotatividade (item 62.1, a);
- e) promover estudos, juntamente com os comitês de gestão de pessoas dos tribunais eleitorais, com o objetivo de estabelecer em editais de remoção, critérios que assegurem a capacidade operacional da força de trabalho da zona eleitoral (item 62.1, b);
- f) elaborar Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito da Justiça Eleitoral, com a participação dos tribunais eleitorais, na qual esteja prevista a elaboração, pelos regionais, de projeções periódicas das aposentadorias, contemplando planos de sucessão, transferência de conhecimentos, estratégias de realocação e capacitação (item 78.1, a);
- g) elaborar Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito da Justiça Eleitoral, com a participação dos tribunais regionais eleitorais, na qual esteja prevista a identificação das ocupações críticas das unidades organizacionais e a elaboração de plano de ação com foco na formação de sucessores e transferência de conhecimentos (item 86.1, a);
- h) elaborar Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito da Justiça Eleitoral, prevendo o alinhamento das ações de capacitação às prioridades organizacionais identificadas, inclusive com o apoio do modelo de Gestão por Competências (item 99.1, a);
- i) revisar os modelos de avaliação de desempenho e propor melhorias (item 99.1, b).

114.2 À Ages, em conjunto com a SGP, por intermédio da Diretoria-Geral:

- a) Promover estudos para avaliar a relação de custo-benefício na manutenção de zonas eleitorais que apresentam alta rotatividade de pessoal e propor alternativas, incluindo a otimização dos processos de trabalho (item 62.2, a);
- b) avaliar o normativo nacional relativo às estruturas orgânicas dos tribunais eleitorais, com vistas à proposição de critérios objetivos para criação e extinção de unidades administrativas, de forma a assegurar a capacidade operacional da força de trabalho (item 70.1, a);

114.3 À STI, por intermédio da Diretoria-Geral:

- a) Promover estudos para viabilizar mais serviços digitais ao eleitor, aos candidatos e partidos, a fim de reduzir o fluxo de clientes nos cartórios eleitorais e ampliar os canais de atendimento ao eleitor (item 62.3, a);
- b) priorizar as adequações necessárias aos módulos do SGRH (item 106.1, a);
- c) utilizar a parceria firmada com o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), por meio do Acordo de Cooperação Técnica nº 5/2018, para o aproveitamento das melhorias já desenvolvidas por aquele Órgão no SGRH (item 106.1, b).

114.4 Aos tribunais regionais eleitorais, por intermédio da Diretoria-Geral:

- a) Observar, quando da alteração de suas estruturas organizacionais, os normativos de regência emanados pelo TSE (item 70.2, a).

É o relatório.

MÉRCIA GISELE DOS SANTOS OLIVEIRA
SECRETÁRIA DE CONTROLE INTERNO E AUDITORIA



Documento assinado eletronicamente em **20/11/2018, às 19:07**, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).

EVELAINE ANTÔNIO TRINDADE
COORDENADOR(A) DE AUDITORIA



Documento assinado eletronicamente em **20/11/2018, às 19:12**, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).

SÍLVIA CALDAS FERREIRA
CHEFE DE SEÇÃO



Documento assinado eletronicamente em **20/11/2018, às 19:21**, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).

ROBERTO JORGE DA SILVA
ASSISTENTE IV



Documento assinado eletronicamente em **21/11/2018, às 14:26**, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).

CLÁUDIA MÁRCIA DE AVILA TINOCO
TÉCNICO(A) JUDICIÁRIO(A)



Documento assinado eletronicamente em **21/11/2018, às 14:48**, conforme art. 1º, §2º, III, b, da [Lei 11.419/2006](#).



A autenticidade do documento pode ser conferida em

[https://sei.tse.jus.br/sei/controlador_externo.php?](https://sei.tse.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&cv=0866930&crc=05209954)

[acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&cv=0866930&crc=05209954](https://sei.tse.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&cv=0866930&crc=05209954), informando, caso não preenchido, o código verificador **0866930** e o código CRC **05209954**.

2018.00.000012073-5

Documento nº 0866930 v102