



**TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MATO GROSSO DO SUL  
COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO E AUDITORIA  
SEÇÃO DE CONTROLE DA ATIVIDADE ADMINISTRATIVA**

**RELATÓRIO DE AUDITORIA 4/2018**

Normas referentes: IPPF/IIA (2400 e 2420); ISSAI/INTOSAI (300 e 400)

## **PREÂMBULO**

PROCESSO: 0002564-39.2018.6.12.8000.

ATO ORIGINÁRIO: Plano Anual de Auditoria (PAA), relativo ao exercício de 2018, aprovado pela Decisão n. 6 / 2017 - TRE/PRE/GABPRE no processo SEI n. 0009610-16.2017.6.12.8000.

OBJETIVO: O principal objetivo deste trabalho foi, inicialmente, identificar quais os critérios que o TRE/MS utiliza no dimensionamento da sua força de trabalho e avaliar a efetividade dos controles internos utilizados para assegurar o alcance dos objetivos do processo de gestão da força de trabalho. Após, sendo verificada a inexistência de processo formalizado, o objetivo da auditoria passou a ser a identificação e esclarecimentos sobre os riscos a que o órgão está sujeito por não ter concluído os instrumentos técnicos que podem ser utilizados como ferramentas para o dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho.

ATO DE DESIGNAÇÃO: Portaria Presidência n. 81/2018 TRE/PRE/GABPRE, publicada no DJE/MS n. 1928, de 26 de março de 2018, páginas 02/03.

PERÍODO ABRANGIDO PELA AUDITORIA: 2013 a 2018, a depender do teste realizado, conforme especificado no Programa de Auditoria (0477320).

PERÍODO DE REALIZAÇÃO DA AUDITORIA: Planejamento – de março a junho/2018; Execução – junho e julho/2018 e Comunicação - agosto/2018.

UNIDADE AUDITADA: Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE/MS (SGP) / Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CODES).

## RESUMO

A presente auditoria é parte integrante do conjunto de auditorias realizadas simultaneamente em todos os Tribunais Regionais Eleitorais do país, na sistemática de Auditorias Integradas, centralizada pela Secretaria de Controle Interno e Auditoria do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

O objetivo desta auditoria era, inicialmente, avaliar a efetividade dos 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 - considerada esta como o servidor efetivo, o removido, o sem vínculo e o requisitado. Para isso, buscava-se responder às seguintes questões: a) Quais os critérios utilizados pelo Tribunal para o dimensionamento da força de trabalho? b) Os controles existentes são efetivos para assegurar o alcance dos objetivos do processo?

Ocorre que, no decorrer do trabalho, constatou-se que o processo objeto da auditoria não está formalmente instituído no âmbito do TRE/MS. Diante disso, houve alteração no foco da auditoria, que passou a ser o levantamento dos riscos que o Tribunal está sujeito por não ter formalizado internamente o dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho. A partir daí, a equipe local optou por fazer uma análise da evolução da mão-de-obra do TRE/MS, em termos quantitativos, nos últimos cinco anos. Também foram verificados os históricos de lotações de CJs e FCs por Secretaria, a quantidade de cursos de capacitação realizados por Secretaria e o histórico de criação de estruturas (unidades) no Tribunal.

Em razão da dinâmica das Auditorias Integradas, houve a padronização pelo GTA (Grupo de Trabalho de Auditoria Integrada) de alguns testes que deveriam ser aplicados por todos os Regionais, que consistiram em: a) Verificar a conformidade das lotações com as normas vigentes; b) Verificar a existência de formação de banco de horas frequente e avaliar se a unidade tem servidores em quantitativo adequado às atividades; c) Avaliar os gastos com deslocamento de servidor para cobertura de claros de lotação; d) Avaliar o impacto da distribuição da força de trabalho, após alterações na estrutura organizacional; e) Avaliar a existência de planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria; f) Verificar se as ocupações críticas estão identificadas e se existe plano de ação para acompanhar estas competências críticas; e g) Analisar os critérios utilizados pela SGP para a definição das capacitações constantes no PAC (Plano Anual de Capacitação).

As técnicas utilizadas para atender aos objetivos da auditoria e na execução dos testes foram o exame documental e a entrevista. Da aplicação dos testes, houve seis achados de auditoria, os quais revelaram que o órgão, de maneira geral, carece de respaldo técnico para fundamentar suas decisões, vez que não concluiu o projeto de Gestão por Competências, não há identificação de ocupações críticas, como também não há plano de ação para formação de sucessores e reposição de pessoas. Outrossim, inexistem

planos de sucessão, transferência de conhecimentos, estratégias de realocação e capacitação para absorver os déficits de pessoal decorrentes das aposentadorias.

Conclui-se, portanto, que as deficiências nos dimensionamentos quantitativo e qualitativo de pessoal, subprocessos do sistema de gestão da força de trabalho, podem comprometer o alcance dos objetivos institucionais e reduzem a capacidade de o TRE/MS gerar resultados e benefícios para a sociedade.

## LISTA DE SIGLAS

<b>ABR</b>	Auditoria Baseada em Riscos
<b>CJ</b>	Cargo em Comissão
<b>CODES</b>	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento
<b>COPEs</b>	Coordenadoria de Pessoal
<b>COSO</b>	<i>(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)</i> é uma organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos da empresa.
<b>DG</b>	Direção-Geral
<b>FC</b>	Função Comissionada
<b>GTA</b>	Grupo de Trabalho de Auditoria Integrada
<b>IIA Brasil</b>	Instituto dos Auditores Internos do Brasil
<b>IMO</b>	Sistema de gerenciamento de dados utilizado pela SGP/TRE-MS
<b>INTOSAI</b>	Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
<b>IPPF</b>	<i>International Professional Practices Framework</i> (Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna)
<b>ISSAI</b>	Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores
<b>PAA</b>	Plano Anual de Auditoria
<b>RAE</b>	Requerimento de Alistamento Eleitoral
<b>SAF</b>	Secretaria de Administração e Finanças
<b>SEI</b>	Sistema Eletrônico de Informações
<b>SGP</b>	Secretaria de Gestão de Pessoas
<b>SGRH</b>	Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos
<b>SJ</b>	Secretaria Judiciária
<b>STI</b>	Secretaria de Tecnologia da Informação
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TRE/MS</b>	Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul
<b>TSE</b>	Tribunal Superior Eleitoral
<b>ZE</b>	Zona Eleitoral

## SUMÁRIO

I.	INTRODUÇÃO	7
II.	VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO	7
III.	OBJETIVO DA AUDITORIA	8
IV.	ESCOPO	9
V.	CRITÉRIOS	9
VI.	METODOLOGIA ABR	10
VII.	AMOSTRAGEM	10
VIII.	ACHADOS DE AUDITORIA	11
IX.	CONCLUSÃO	22
X.	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	23
XI.	APÊNDICE 1	26
XII.	APÊNDICE 2	27
XIII.	APÊNDICE 3	29
XIV.	APÊNDICE 4	31
XV.	APÊNDICE 5	33
XVI.	ANEXO I – MODELO OPM	34
XVII.	ANEXO II – MODELO COMAER	36
XVIII.	ANEXO III – MODELO UFTM	43

## **I. INTRODUÇÃO**

Em cumprimento ao cronograma estabelecido no Plano de Trabalho (0444837), foram realizados testes de auditoria para avaliação da gestão da força de trabalho no TRE/MS, principalmente em relação aos subprocessos de dimensionamentos quantitativo e qualitativo da força de trabalho.

Com vistas à determinação do escopo desta auditoria, elaborou-se o Programa de Auditoria (0477320), onde foram definidos os objetivos, a técnica aplicada, o objeto dos exames, os meios e o tempo demandado para a sua concretização.

Foram realizadas reuniões de abertura e encerramento dos trabalhos entre a equipe de auditoria e a Secretária de Gestão de Pessoas e a Coordenadora de Capacitação e Desenvolvimento, gestoras responsáveis pela área auditada.

Na reunião de abertura, foram apresentados os membros da equipe de auditoria, os objetivos do trabalho, o escopo e as questões de auditoria.

Na reunião de encerramento, foi apresentado relatório preliminar com os principais achados resultantes dos testes aplicados. Na ocasião, foi possibilitada às gestoras manifestação sobre os achados. As respostas foram consideradas e incluídas neste relatório final.

## **II. VISÃO GERAL DO OBJETO AUDITADO**

O dimensionamento (ou planejamento) da força de trabalho, subprocesso da gestão da força de trabalho, é importante instrumento de gestão de recursos humanos e busca avaliar a adequação quantitativa e qualitativa de pessoal em face das atribuições do órgão e os reflexos no alcance de seus objetivos ou sua eficiência. 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.

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<sup>1</sup>. É o processo que deve possibilitar a estimativa do quadro de servidores de uma organização, de uma área ou que efetuam determinado trabalho, bem como a definição das habilidades, experiências, conhecimentos e atitudes adequadas para desempenhar as tarefas corretas no local e momento oportuno, de forma a contribuir para o alcance das metas e sucesso da organização.

De forma simplificada, 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

---

<sup>1</sup> Relatório de Fiscalização elaborado pelo Tribunal de Contas da União no TC 016.701/2014-3, Fiscalis 425/2014, p. 35.

de pessoas (p. ex., realocação, contratação, desenvolvimento, terceirização etc.) para solucionar os problemas identificados, contribuindo para o alcance das metas organizacionais. É fundamental que as decisões referentes à força de trabalho sejam orientadas por informações precisas, relevantes e contínuas, evitando situações de risco que podem comprometer o desempenho organizacional, tais como falta de pessoal qualificado em áreas críticas e excesso de pessoal em outras áreas. Essa necessidade está corroborada no Referencial Básico de Governança publicado pelo TCU<sup>2</sup>, que enfatiza a importância da tomada de decisão embasada em informações de qualidade.<sup>3</sup>

Nesse contexto, o dimensionamento qualitativo da força de trabalho é expressado, no TRE/MS, por meio do Plano Anual de Capacitação. Neste são previstos os cursos e treinamentos que objetivam o desenvolvimento em competências gerenciais, operacionais e técnicas. O orçamento previsto para a Ação de Capacitação de Recursos Humanos para o exercício 2017 foi de R\$ 506.059,00 (quinhentos e seis mil e cinquenta e nove reais), distribuído na programação orçamentária do plano interno de capacitação, conforme PAC publicado no Portal da SGP na intranet. Para 2018, o orçamento previsto é de R\$ 346.586,00 (trezentos e quarenta e seis mil, quinhentos e oitenta e seis reais), conforme Ofício-Circular n. 112 GAB-DG, do Tribunal Superior Eleitoral (0307803).

Noutro lado, no tocante ao quantitativo da força de trabalho do Regional, o gráfico 1 do Apêndice 1 demonstra a evolução do quantitativo da força de trabalho do TRE/MS a partir de 2013. Após um aumento de 6,2% de 2015 para 2016, houve um decréscimo de 3,1% para o ano de 2017 e de 6,3% para o ano de 2018. Após a edição da Emenda Constitucional n. 95/2016, que instituiu novo regime fiscal no âmbito dos orçamentos fiscal e da seguridade social da União e congelou os gastos públicos por 20 (vinte) anos, e da Portaria TSE n. 671/2017, que suspendeu o provimento de cargos vagos e a realização de concursos públicos no âmbito da Justiça Eleitoral durante a vigência da referida Emenda Constitucional, a tendência é de diminuição do número de servidores ativos, pela impossibilidade de reposição da mão-de-obra que se aposenta.

Houve um abrandamento da Portaria TSE n. 671/2017 pela Portaria TSE n. 574/2018, a qual permitiu o provimento de cargos vagos em algumas hipóteses, porém sem reflexos significativos no âmbito do TRE/MS.

### **III. OBJETIVO DA AUDITORIA**

O principal objetivo deste trabalho foi, inicialmente, identificar quais os critérios que o TRE/MS utiliza no dimensionamento da sua força de trabalho e avaliar a efetividade dos controles internos

---

<sup>2</sup> Disponível para download em <https://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/>.

<sup>3</sup> Relatório de Fiscalização elaborado pelo Tribunal de Contas da União no TC 016.701/2014-3, Fiscalis 425/2014, p. 35.

utilizados para assegurar o alcance dos objetivos do processo de gestão da força de trabalho. Após, sendo verificada a inexistência de processo formalizado, o objetivo da auditoria passou a ser a identificação e esclarecimentos sobre os riscos a que o órgão está sujeito por não ter concluído os instrumentos técnicos que podem ser utilizados como ferramentas para o dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho.

#### **IV. ESCOPO**

Para o alcance dos objetivos propostos nesta auditoria, foram identificados os riscos da ausência da formalização interna dos processos de dimensionamentos quantitativo e qualitativo da força de trabalho, de acordo com posicionamentos do Tribunal de Contas da União em auditorias já realizadas sobre o tema.

#### **V. CRITÉRIOS**

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

- a) Constituição Federal de 1988.
- b) Lei n. 8.112/90<sup>4</sup>.
- c) Lei n. 6.999/82<sup>5</sup>.
- d) Lei n. 10.842/2004<sup>6</sup>.
- e) Resolução TSE n. 22.572/2007<sup>7</sup>.
- f) Resolução TRE/MS n. 607/2017<sup>8</sup>.
- g) Acórdão TCU n. 588/2018 - Plenário<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

<sup>5</sup> Dispõe sobre a requisição de servidores públicos pela Justiça Eleitoral, e dá outras providências.

<sup>6</sup> Cria e transforma cargos e funções nos Quadros de Pessoal dos Tribunais Regionais Eleitorais, destinados às Zonas Eleitorais.

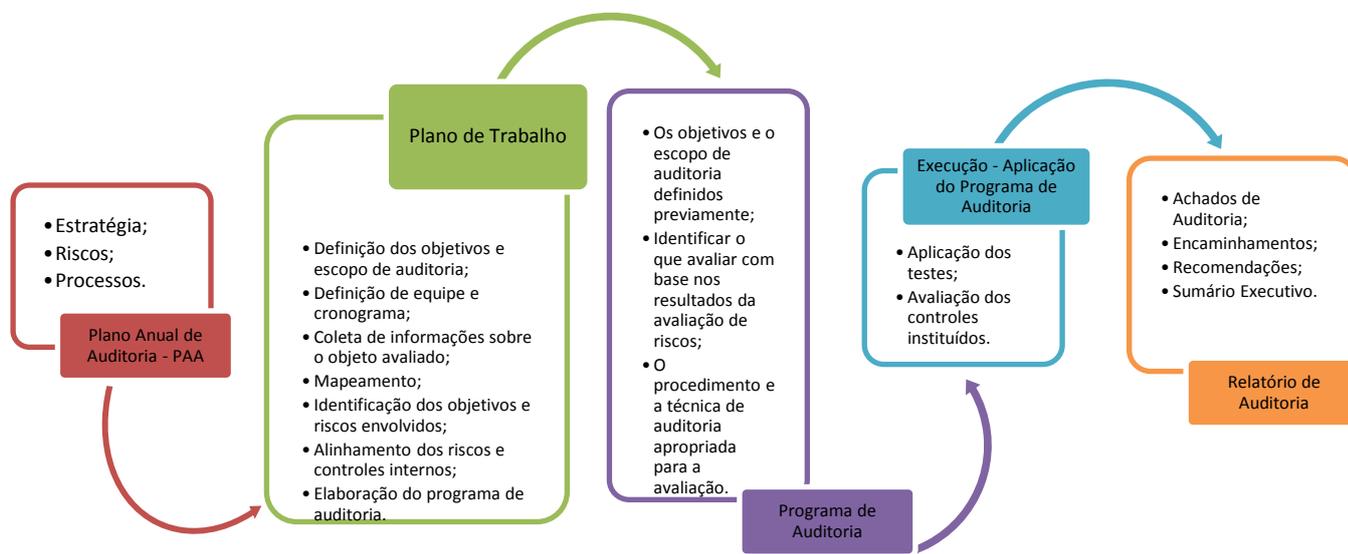
<sup>7</sup> Dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral e dá outras providências.

<sup>8</sup> Dispõe sobre a realocação dos cargos efetivos de Analista Judiciário - Área Judiciária e Técnico Judiciário - Área Administrativa, pertencentes às Zonas Eleitorais extintas pela Resolução n. 603, de 16.8.2017, e estabelece regras para a realização de concurso de remoção com vistas ao preenchimento dos claros gerados pela realocação dos cargos das zonas eleitorais extintas e, ainda, dos claros de lotação atualmente existentes na Secretaria e nas Zonas Eleitorais, e dá outras providências.

<sup>9</sup> Levantamento em 581 órgãos e entidades da Administração Pública Federal sobre Governança e Gestão em 2017. Índice Integrado de Governança e Gestão (IGG). Índices de Governança e Gestão de Pessoas (IGOVPESSOAS), de Tecnologia da Informação (IGOVTI) e de Contratações (IGOVCONTRATAÇÕES). Determinação, recomendações e divulgação de informações.

## VI. METODOLOGIA ABR<sup>10</sup>

Os trabalhos de auditoria foram fundamentados, em sua maior parte, na aplicação de técnicas de *Risk Assessment*, Auditoria Baseada em Risco (ABR), direcionados aos processos de trabalho e à mitigação dos riscos relacionados à consecução das atividades administrativas do TRE/MS.



## VII. AMOSTRAGEM

A amostra pode ser obtida por método estatístico, probabilístico, não estatístico, não probabilístico ou subjetivo. A amostra estatística, não muito usual pela sua complexidade e conhecimentos técnicos, é aquela em que a determinação e seleção dos elementos se fazem baseadas em cálculo de probabilidades.<sup>11</sup>

Nesta auditoria, foi utilizada amostra não estatística, haja vista sua baixa complexidade operacional. Dentre as técnicas de amostragem não estatística, distinguem-se:

- Amostragem por período determinado;
- Amostragem sistemática;
- Amostragem pela materialidade.

A seleção da amostra, por qualquer método, obedece às seguintes fases:

<sup>10</sup> Auditoria Baseada em Riscos (ABR) – IIA/TCU. Risco – é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos (COSO ERM).

<sup>11</sup> BRASIL, Ministério da Fazenda. Secretaria Federal de Controle. *Manual de Auditoria Operacional na Área de Pessoal*. Brasília, 1997. Disponível em <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14D258BE6014D25931BA51FB0>>. Acesso em: agosto/2017.

1ª) Quantificação da amostra dimensionada em função dos controles internos existentes na organização auditada e dos objetivos da auditoria;

2ª) Seleção e identificação da amostra;

3ª) Seleção de procedimentos de auditoria aplicáveis à amostra;

4ª) Avaliação dos resultados da amostra.

Considerando as fases acima e ponderando os fatores da exiguidade de tempo e reduzida força de trabalho disponível para a execução da auditoria, que limitam a capacidade de realização das atividades pela equipe de auditoria, foi utilizada a amostragem por período determinado, sendo selecionados para exame os dados dos últimos cinco anos, para as análises selecionadas pelo TRE/MS, e dos últimos dois anos, para os testes selecionados pelo TSE.

## **VIII. ACHADOS DE AUDITORIA**

Os achados representam o resultado dos testes de auditoria aplicados e das informações coletadas nas reuniões de trabalho, guardando relação com o Programa de Auditoria (0477320). De acordo com as informações da Matriz de Riscos (0464052), elaborada em conjunto com a unidade auditada, e da Matriz de Testes (0477313), elaborada pela Coordenadoria de Auditoria da Secretaria de Controle Interno e Auditoria do TSE em conjunto com o GTA, foram identificados riscos que podem comprometer, em maior ou menor grau, o alcance dos objetivos do processo.

Como ponto positivo, de todos os testes realizados, em um deles não houve achado. Trata-se do teste que procurou identificar a existência de formação de banco de horas frequente e verificar se a unidade onde fosse constatado possível banco de horas frequente tinha servidores em quantitativo adequado às atividades. Ante a inexistência de tabelas de lotação ideal na Secretaria do TRE/MS e, também, em razão das várias escalas de apoio elaboradas em 2017 (período abrangido pelo teste) para auxílio no atendimento de eleitores em razão da revisão biométrica em Campo Grande/MS, não foram considerados os servidores lotados na Secretaria, pois não haveria critério para verificação da existência ou não de claros de lotação. Assim, foram consideradas apenas as ZEs do interior.

A partir daí e aplicando os critérios para a definição da amostra que foi analisada, foram identificados casos de jornada excedente na 25ª ZE e na 10ª ZE. No entanto, a 25ª ZE enfrentou eleições suplementares no município de Tacuru/MS em 4.6.2017, o que levou à realização de horas a mais pelos servidores nos meses de maio e junho de 2017. Quanto à 10ª ZE, apenas um servidor realizou horas excedentes, porém para situações pontuais em razão de adequação na estrutura do cartório e agendamento de atendimentos em aldeias, e não para atividades ordinárias (solicitações IMO n. 88695, 88706, 89231 a 89237).

A seguir, apresentam-se as atividades auditadas com os riscos identificados, o resultado dos testes de auditoria, o impacto nos objetivos do processo, as questões gerais avaliadas do processo de dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho, o comentário da unidade auditada e a conclusão da equipe de auditoria.

**RISCO 1: Alocação e movimentação inadequada (quantitativa/qualitativa) de pessoal.**

A1 – DESCONFORMIDADE DAS LOTAÇÕES NAS ZONAS ELEITORAIS COM AS NORMAS VIGENTES.

**Situação encontrada:**

a) Zonas Eleitorais com quantidade de analistas e/ou técnicos judiciários em desacordo com a legislação.

b) Zonas Eleitorais com quantidade de requisitados inferior à permitida pela legislação.

**Situação Ideal/Critérios:** Artigo 1º, I, da Lei n. 10.842/2004; Artigo 2º da Lei n. 6.999/82; Artigo 1º da Resolução TRE/MS n. 607/2017.

**Evidências:** Relatório SGRH: Módulo Lotação/ Relatórios/ Lotação-Período/ Atividade/Especialidade - datas 31.12.2016 e 31.12.2017.

**Possíveis Causas:**

- a) Licença para acompanhamento de cônjuge.
- b) Licença para tratar de interesses particulares.
- c) Remoção por motivo de saúde.
- d) Designação para ocupação de CJ / FC na Secretaria.
- e) Dificuldades em encontrar servidor público que atenda aos requisitos legais para ser requisitado.

**Efeitos/Consequência do Achado:**

- a) Inadequação quantitativa de pessoal nas Zonas Eleitorais.
- b) Sobrecarga de atividades.
- c) Aumento das horas registradas em banco e de gastos com pagamento de horas extras.
- d) Acréscimo de afastamentos por motivo de saúde.
- e) Redução da capacidade operacional, o que pode refletir diretamente em mau atendimento à sociedade.
- f) Aumento no custo das atividades pela baixa eficiência dos processos de trabalho, com possibilidade de execução de atividades de apoio por ocupantes de cargos com maior remuneração.
- g) Aumento no custo com diárias em decorrência de deslocamentos de servidores para apoiar Zonas Eleitorais em atividades rotineiras.

**Manifestação do Auditado:** “Ocorreram claros de lotação nas zonas eleitorais em razão de diversas licenças, remoção, o que trouxe aumento de gasto com diárias decorrente de envio de servidor para apoio.” (0495893)

“Convém citar entre as possíveis causas do ‘Achado A1 - Desconformidade das lotações nas zonas eleitorais com as normas vigentes’ a não previsão orçamentária para realização de concurso público, bem como a suspensão de provimentos de cargos efetivos vagos, inclusive provenientes de redistribuição, desde 1º novembro de 2017, previsto pela Portaria TSE n. 671/2017. Atualmente, tal situação impede que a Administração preencha as lotações em zonas eleitorais em conformidade com as normas vigentes. Pode-se mencionar como outra provável causa do Achado A1 a localização remota de determinados cartórios eleitorais, o que muitas vezes é o motivo de servidores para pedidos de remoção quando na realização dos concursos internos, deixando vagos por um considerável tempo os cargos de analistas e técnicos, a exemplo da 20ª ZE de Porto Murinho.” (0498203)

**Conclusão da Equipe de Auditoria:** Analisado o pronunciamento da SGP, mantém-se o achado. As possíveis causas indicadas na Informação N. 10161- TRE/PRE/DG/SGP/NGP (0498203) acerca da não previsão orçamentária para realização de concurso público e a suspensão de provimentos de cargos efetivos vagos, inclusive provenientes de redistribuição, desde 1º.11.2017, não tem o condão de desconstituir o achado, pois o período de análise sobre a desconformidade das lotações foi 31.12.2016 e 31.12.2017, segundo esclarecido no item “evidências”. O último concurso público realizado pelo TRE/MS teve vigência até 6 de setembro de 2017, já considerada a prorrogação. Ademais, a localização remota de determinados cartórios eleitorais, outra possível causa indicada na mesma Informação, também não é suficiente para desconstituir o achado, pois se o quadro de servidores estivesse completo, os claros decorrentes de remoções poderiam ter sido providos com novas nomeações, já que à época de análise elas ainda não estavam suspensas.

## A2 - REALIZAÇÃO DE GASTOS COM DESLOCAMENTO DE SERVIDOR PARA COBERTURA DE CLAROS DE LOTAÇÃO NAS ZONAS ELEITORAIS.

**Situação encontrada:** Servidores deslocados para Zonas Eleitorais, a fim de suprir ausência de pessoal na realização de atividades rotineiras e preservar o funcionamento da ZE.

**Situação Ideal/Critérios:** Existência de quantidade de servidores nas Zonas Eleitorais em número adequado ao desempenho ordinário da unidade, de modo a não haver necessidade de deslocamento de servidores da Secretaria ou de outras ZEs para suprir claros de lotação.

**Evidências:** Relatório de diárias deferidas no período de 1.1.2017 a 31.12.2017 (0481007).

### **Possíveis Causas:**

a) Ausência de servidores efetivos no quantitativo mínimo fixado pela Lei n. 10.842/2015 (achado A1).

b) Não requisição de servidores de outros órgãos na quantidade permitida pela Lei n. 6.999/82 (achado A1).

c) Inexistência de dimensionamento da força de trabalho e de tabelas de lotação ideal.

**Efeitos/Consequência do Achado:** Aumento nos custos com diárias, em razão da necessidade de suprir claros de lotação nas Zonas Eleitorais.

**Manifestação do Auditado:** *“Foram deslocados servidores para apoio a zonas eleitorais em razão do déficit de servidores, ocasionando despesas com pagamento de diárias.”* (0495893)

*“No que diz respeito ao ‘Achado A2 – Realização de Gastos com deslocamento de servidor para cobertura de claros de lotação nas zonas eleitorais’, respeitavelmente, submeto à apreciação algumas recomendações: 1) capacitação de requisitados para melhorar a eficácia da força de trabalho e 2) análise e melhoria de processos de trabalhos cartorários para evitar prováveis demoras e retrabalhos.”* (0498203)

**Conclusão da Equipe de Auditoria:** Achado mantido. As recomendações, ou sugestões, apresentadas na Informação N. 10161 - TRE/PRE/DG/SGP/NGP (0498203) não condizem com a grande parte dos objetivos dos deslocamentos, descritos no relatório de diárias 0481007. Neste, foram apresentadas situações de deslocamento para preservar o funcionamento da Zona Eleitoral, nos casos em que havia um único servidor nela lotado e que teve de se afastar por motivo de férias, compensação ou licença, ou em casos em que o afastamento era do servidor efetivo, tendo ficado na ZE apenas o requisitado. É recomendável que a capacitação dos requisitados, com o treinamento em sistemas e repasse de orientações seja feita pelo servidor efetivo lotado na mesma ZE. Quanto à “análise e melhoria de processos de trabalhos cartorários para evitar prováveis demoras e retrabalhos”, não se observou tal finalidade como objetivo de viagem em nenhum dos deslocamentos analisados no período de 1.1.2017 a 31.12.2017 (0481007).

**Propostas de encaminhamento para os ACHADOS A1 e A2:**

a) Realizar dimensionamento da força de trabalho nas Zonas Eleitorais, com a consideração das variáveis peculiares a cada uma delas como eleitorado, quantidade de locais de votação, de locais de difícil acesso, de locais de votação em locais de difícil acesso, número de RAEs elaborados, de processos em tramitação, dentre outros, de modo a resultar em tabelas de lotação ideal de cada uma delas, as quais podem, inclusive, não corresponder à quantidade de servidores disposta nas Leis n. 10.842/2004 e n. 6.999/82.

b) Monitorar, constante e regularmente, as tabelas de lotação ideal produzidas com base na alínea "a".

c) Implementar processo permanente de busca e seleção de requisitados, p. ex., com a publicação periódica de edital para seleção e formação de cadastro de reserva de candidatos à requisição.

d) Monitorar permanentemente o número de requisitados das Zonas Eleitorais, de modo que todas mantenham os requisitados no número máximo definido nas tabelas de lotação ideal (alínea "a").

e) Criar campanhas divulgando a possibilidade de servidores de outros órgãos serem requisitados pela Justiça Eleitoral, dando o máximo de publicidade, mediante cartazes, internet, rádio, redes sociais etc.

**RISCO 2: Criação ou alteração de estrutura organizacional sem observância da força de trabalho necessária ao cumprimento da estratégia organizacional.**

A3 - ALTERAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL JUSTIFICADA POR NECESSIDADE DE READEQUAÇÃO DE QUANTITATIVO DE PESSOAL E DEMANDA DE TRABALHO SEM EMBASAMENTO EM ESTUDOS TÉCNICOS.

**Situação encontrada:** Não foram juntados aos processos administrativos, que resultaram nas aprovações das respectivas resoluções promotoras das alterações da estrutura organizacional da Secretaria deste TRE/MS, os estudos técnicos embasadores (dados estatísticos etc.), porventura existentes.

**Situação Ideal/Critérios:** Apresentação de estudos técnicos, dados estatísticos etc., de modo a demonstrar a real necessidade de mudança na estrutura organizacional.

**Evidências:** Resolução TRE/MS n. 528, de 27.1.2015 e Resolução TRE/MS n. 588, de 20.3.2017.

**Possíveis Causas:**

a) Possibilidade de ingerência política externa na definição de estruturas organizacionais e lotação de servidores (principalmente em cargos de livre nomeação e exoneração).

b) Açodamento em ver implementadas as alterações na estrutura, de modo a serem concretizados, o mais rápido possível, os consequentes reflexos, na distribuição da força de trabalho e da(s) função(ões) comissionada(s) ou cargo(s) em comissão.

**Efeitos/Consequência do Achado:**

a) Alterações na estrutura que nem sempre refletem uma distribuição mais equilibrada da força de trabalho e das funções comissionadas ou cargos em comissão.

b) Criação de cargos comissionados sem avaliação do impacto nos processos de trabalho.

c) Subaproveitamento da força de trabalho disponível.

d) Desproporcionalidade nas lotações das unidades.

**Manifestação do Auditado:** *“Em atenção ao Despacho n. 14860 (0495537), informo que, em março de 2018, foi realizada a primeira edição do evento Desenvolve JE, no Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Pará - TRE/PA, cuja finalidade foi a de estabelecer um fórum permanente de compartilhamento de práticas, soluções e plataformas digitais na área de educação e desenvolvimento de servidores. Participaram do referido evento a Coordenadora de Capacitação e Desenvolvimento e a Chefe da Seção de Capacitação e Ensino à Distância. Como resultado do encontro, foram criados 5 (cinco)*

grupos de trabalho com o objetivo de elaborar e compartilhar referenciais sobre práticas relacionadas à governança de pessoas, quais sejam: Grupo A - Planejamento, dimensionamento, distribuição e avaliação da força de trabalho; Grupo B - Identificação de ocupações críticas de servidores e gestores - Política de sucessão; Grupo C - Gestão do conhecimento - Compartilhamento de práticas, experiências, cursos e sistemas; Grupo D - Governança - planejamento da gestão de pessoas, modelos, comitês, indicadores e metas; e Grupo E - Processo de seleção interna para lotação de servidores e gestores. As participantes optaram por integrar os Grupos A (Planejamento, dimensionamento, distribuição e avaliação da força de trabalho) e B (Identificação de ocupações críticas de servidores e gestores - Política de sucessão). No tocante ao tema do Grupo A - Planejamento, dimensionamento, distribuição e avaliação da força de trabalho, informo que foi criada uma comunidade no sítio do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia - TRE/BA, para divulgação e disponibilização dos trabalhos realizados pelos Tribunais Regionais Eleitorais da Bahia (TRE/BA), do Distrito Federal (TRE/DF) e de Mato Grosso (TRE/MT), acerca do tema. Os materiais disponibilizados e as discussões sobre o tema auxiliarão no planejamento do Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho deste Regional, o que irá ao encontro das recomendações efetuadas pela Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria - CCIA, para os achados 'A3 - Alteração da estrutura organizacional justificada por necessidade de readequação de quantitativo de pessoal e demanda de trabalho sem embasamento em estudos técnicos' e 'A4 - Inexistência de planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria'."

**Conclusão da Equipe de Auditoria:** Achado mantido. Ressalta-se que é sempre bem-vinda e recomendável a troca de experiências com outros órgãos, num verdadeiro processo de *benchmarking*<sup>12</sup> em busca de boas práticas a serem aplicadas internamente.

**Propostas de encaminhamento para o ACHADO A3:**

a) Realizar estudos técnicos, elaborar dados estatísticos etc. previamente às alterações da estrutura organizacional que utilizem como fundamento o dimensionamento da força de trabalho e de funções comissionadas e cargos em comissão, de modo demonstrar o significativo aumento ou diminuição da demanda de trabalho, aptos a justificá-las.

b) Evitar a ingerência política externa na definição de estruturas organizacionais e lotação de servidores (principalmente em cargos de livre nomeação e exoneração), de modo a não implicar em aumento no custo das atividades e nem acarretar prejuízos à definição e ao cumprimento das estratégias organizacionais.

---

<sup>12</sup> *Benchmarking* consiste no processo de busca das melhores práticas numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e através do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar a forma como realiza a mesma ou uma função semelhante. O processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas é chamado de benchmarking e as cargas usadas são chamadas de benchmarks. O processo de benchmarking não se limita à simples identificação das melhores práticas; também contempla, por exemplo, a sua divulgação por intermédio das diversas técnicas de marketing. (Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>).

### **RISCO 3: Déficit de pessoal.**

A4 - INEXISTÊNCIA DE PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO FRENTE ÀS PROJEÇÕES DE APOSENTADORIA.

**Situação encontrada:** Porcentagem da força de trabalho do TRE/MS que poderá se aposentar neste e nos próximos anos:

- a) 5,74% em 2018.
- b) 7,27% em 2019.
- c) 8,81% em 2020.
- d) 10,72% em 2021.

**Situação Ideal/Critérios:** Existência de planos de sucessão, transferência de conhecimentos, estratégias de realocação e capacitação para absorver os déficits de pessoal decorrentes das aposentadorias.

#### **Evidências:**

- a) Relatório dos servidores que preencherão os requisitos para aposentadoria até 2021 (0480196).
- b) Relatórios: Resumo da Força de Trabalho, Cedidos, Exercício Provisório e Removidos - todos do SGRH.

#### **Possíveis Causas:**

- a) Incipiente cultura organizacional em orientação para resultados.
- b) Ausência de dimensionamento da força de trabalho.
- c) Ausência de mapeamento de competências.
- d) Ausência de projeções de necessidades futuras da força de trabalho.

#### **Efeitos/Consequência do Achado:**

- a) Aumento de claros de lotação.
- b) Unidades e servidores sobrecarregados.
- c) Possibilidade de redução da força de trabalho em processos e atividades críticos.
- d) Comprometimento da capacidade da instituição em gerar resultados e benefícios para a sociedade.
- e) Aumento das horas registradas em banco e de gastos com horas extras.
- f) Descontinuidade de atividades e projetos.
- g) Desalinhamento da gestão da força de trabalho com a estratégia organizacional.

**Manifestação do Auditado:** *“Em atenção ao Despacho n. 14860 (0495537), informo que, em março de 2018, foi realizada a primeira edição do evento Desenvolve JE, no Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Pará - TRE/PA, cuja finalidade foi a de estabelecer um fórum permanente de compartilhamento de práticas, soluções e plataformas digitais na área de educação e desenvolvimento de*

servidores. Participaram do referido evento a Coordenadora de Capacitação e Desenvolvimento e a Chefe da Seção de Capacitação e Ensino a Distância. Como resultado do encontro, foram criados 5 (cinco) grupos de trabalho com o objetivo de elaborar e compartilhar referenciais sobre práticas relacionadas à governança de pessoas, quais sejam: Grupo A - Planejamento, dimensionamento, distribuição e avaliação da força de trabalho; Grupo B - Identificação de ocupações críticas de servidores e gestores - Política de sucessão; Grupo C - Gestão do conhecimento - Compartilhamento de práticas, experiências, cursos e sistemas; Grupo D - Governança - planejamento da gestão de pessoas, modelos, comitês, indicadores e metas; e Grupo E - Processo de seleção interna para lotação de servidores e gestores. (...) Com relação ao tema do Grupo B - Identificação de ocupações críticas de servidores e gestores - Política de sucessão, informo que esta subscritora, a qual foi indicada para substituir a Chefe da Seção de Capacitação e Ensino a Distância como integrante do grupo, participou do encontro "Boas Práticas de Governança e de Gestão de Pessoas - Ocupações Críticas na Justiça Eleitoral", realizado nos dias 04 e 05 de junho de 2018, no Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais - TRE/MG. Em decorrência do encontro, o Grupo B elaborou o "Guia para Redução de Ocupações Críticas", que consiste em um referencial que visa à implementação do Projeto de Redução de Ocupações Críticas, podendo ser utilizado e adaptado à realidade dos Regionais que se interessarem. Em julho deste ano, o referido Guia foi encaminhado ao Gestor do grupo Desenvolve I, para divulgação na Comunidade Desenvolve-JE, localizada no sítio de Educação a Distância do colendo TSE. Informo, ainda, que, de acordo com o Plano de Ação do Grupo B, o TRE/MS e o TRE/SC realizarão projeto piloto para a identificação das ocupações críticas, com base na metodologia proposta no Guia. Assim, verifica-se que a implementação do Projeto para Redução das Ocupações Críticas neste Regional auxiliará sobremaneira no atendimento das recomendações propostas pela Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria - CCIA, para os achados 'A4 - Inexistência de planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria' e 'A5 - Não identificação de competências críticas'. Não obstante o acima exposto, no intuito de atender às recomendações propostas pela Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria - CCIA, para os achados 'A4 - Inexistência de planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria' e 'A5 - Não identificação de competências críticas', informo que o Projeto de Implantação da Gestão por Competências neste Regional encontra-se em andamento, bem como que, por meio da Portaria Diretoria-Geral n. 133/2017 TRE/PRE/DG/AEDG, foi instituída Equipe de Trabalho, com vistas a fomentar, acompanhar e apoiar ações de implantação de Gerenciamento de Processos no âmbito deste Tribunal."

**Conclusão da Equipe de Auditoria:** Achado mantido. Ressalta-se que é sempre bem-vinda e recomendável a troca de experiências com outros órgãos, num verdadeiro processo de *benchmarking* em busca de boas práticas a serem aplicadas internamente.

#### **RISCO 4: Falta de identificação das ocupações críticas.**

##### A5 - NÃO IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS CRÍTICAS.

**Situação encontrada:** Ocupações críticas no TRE/MS não são identificadas e não há plano de ação para formação de sucessores e reposição de pessoas.

**Situação Ideal/Critérios:** Acórdão TCU n. 588/2018 - Plenário.

**Evidências:** Ata n. 0483498 (SEI 0005556-70.2018.6.12.8000).

**Possíveis Causas:**

- a) Incipiente cultura organizacional em orientação para resultados.
- b) Ausência de dimensionamento da força de trabalho.
- c) Ausência de mapeamento de competências.
- d) Ausência de projeções de necessidades futuras da força de trabalho.
- e) Carência de maior patrocínio institucional.
- f) Descrença na efetividade dos resultados que se pode auferir com a identificação de ocupações críticas.
- g) Dificuldades em mapear e alterar os processos de trabalho.

**Efeitos/Consequência do Achado:**

- a) Em caso de vacância ou afastamento em ocupações críticas, é significativa a probabilidade de não haver profissionais devidamente qualificados para assumi-las.
- b) A falta de colaboradores preparados para assumir os desafios de gestão críticos da organização coloca em risco as entregas que o Tribunal deve gerar para a sociedade ou mesmo que essas entregas possuam qualidade abaixo da aceitável.
- c) Risco de perda de conhecimento organizacional, haja vista não haver, de forma geral, ações institucionalizadas voltadas para garantir o compartilhamento de conhecimentos críticos quando ocorrem sucessões (por exemplo, em função de aposentadorias, afastamentos, desligamentos).
- d) Descontinuidade de atividades e projetos.
- e) Comprometimento da qualidade de decisões na área de pessoal, em decorrência da ausência de instrumentos e dados técnicos para servir como subsídio.

**Manifestação do Auditado:** *“Em atenção ao Despacho n. 14860 (0495537), informo que, em março de 2018, foi realizada a primeira edição do evento Desenvolve JE, no Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Pará - TRE/PA, cuja finalidade foi a de estabelecer um fórum permanente de compartilhamento de práticas, soluções e plataformas digitais na área de educação e desenvolvimento de servidores. Participaram do referido evento a Coordenadora de Capacitação e Desenvolvimento e a Chefe da Seção de Capacitação e Ensino a Distância. Como resultado do encontro, foram criados 5 (cinco) grupos de trabalho com o objetivo de elaborar e compartilhar referenciais sobre práticas relacionadas à*

*governança de pessoas, quais sejam: Grupo A - Planejamento, dimensionamento, distribuição e avaliação da força de trabalho; Grupo B - Identificação de ocupações críticas de servidores e gestores - Política de sucessão; Grupo C - Gestão do conhecimento - Compartilhamento de práticas, experiências, cursos e sistemas; Grupo D - Governança - planejamento da gestão de pessoas, modelos, comitês, indicadores e metas; e Grupo E - Processo de seleção interna para lotação de servidores e gestores. (...) Com relação ao tema do Grupo B - Identificação de ocupações críticas de servidores e gestores - Política de sucessão, informo que esta subscritora, a qual foi indicada para substituir a Chefe da Seção de Capacitação e Ensino a Distância como integrante do grupo, participou do encontro "Boas Práticas de Governança e de Gestão de Pessoas - Ocupações Críticas na Justiça Eleitoral", realizado nos dias 04 e 05 de junho de 2018, no Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais - TRE/MG. Em decorrência do encontro, o Grupo B elaborou o "Guia para Redução de Ocupações Críticas", que consiste em um referencial que visa à implementação do Projeto de Redução de Ocupações Críticas, podendo ser utilizado e adaptado à realidade dos Regionais que se interessarem. Em julho deste ano, o referido Guia foi encaminhado ao Gestor do grupo Desenvolve I, para divulgação na Comunidade Desenvolve-JE, localizada no sítio de Educação a Distância do colendo TSE. Informo, ainda, que, de acordo com o Plano de Ação do Grupo B, o TRE/MS e o TRE/SC realizarão projeto piloto para a identificação das ocupações críticas, com base na metodologia proposta no Guia. Assim, verifica-se que a implementação do Projeto para Redução das Ocupações Críticas neste Regional auxiliará sobremaneira no atendimento das recomendações propostas pela Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria - CCIA, para os achados 'A4 - Inexistência de planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria' e 'A5 - Não identificação de competências críticas'. Não obstante o acima exposto, no intuito de atender às recomendações propostas pela Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria - CCIA, para os achados 'A4 - Inexistência de planejamento da força de trabalho frente às projeções de aposentadoria' e 'A5 - Não identificação de competências críticas', informo que o Projeto de Implantação da Gestão por Competências neste Regional encontra-se em andamento, bem como que, por meio da Portaria Diretoria-Geral n. 133/2017 TRE/PRE/DG/AEDG, foi instituída Equipe de Trabalho, com vistas a fomentar, acompanhar e apoiar ações de implantação de Gerenciamento de Processos no âmbito deste Tribunal."*

**Conclusão da Equipe de Auditoria:** Achado mantido. Ressalta-se que é sempre bem-vinda e recomendável a troca de experiências com outros órgãos, num verdadeiro processo de *benchmarking* em busca de boas práticas a serem aplicadas internamente.

**Propostas de encaminhamento para os ACHADOS A4 e A5:**

- a) Priorizar a conclusão da Gestão por Competências e a realização de mapeamento de processos e atividades críticos, de forma a permitir melhor planejamento da força de trabalho.
- b) Dimensionar a força de trabalho da Secretaria, considerando as variáveis de cada unidade,

de modo a resultar em tabelas de lotação ideal de cada uma delas.

c) Monitorar constantemente a força de trabalho, levando em consideração a projeção de necessidades futuras do Tribunal.

d) Elaborar plano de sucessão, transferência de conhecimentos, estratégias de realocação e capacitação.

e) Elaborar plano de ação para a formação de sucessores e reposição de pessoas.

f) Avaliar a oportunidade e conveniência da criação de banco de talentos com informações sobre formação acadêmica, experiência profissional, atividades desenvolvidas, idiomas de domínio, dentre outros, que podem ser utilizadas para várias aplicações, desde promoção de cargos até identificação de competências e habilidades. Tal ferramenta instrumentaliza o Tribunal para identificação, absorção e aproveitamento das potencialidades dos servidores.

#### **RISCO 5: Ações de capacitação que não agreguem valor ao processo de trabalho.**

A6 - AUSÊNCIA DE CRITÉRIOS TÉCNICOS PARA DEFINIÇÃO DAS CAPACITAÇÕES DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO - PAC.

**Situação encontrada:** Definição de cursos de competências técnicas baseada unicamente na indicação dos gestores e não na identificação sistemática de lacunas de competência a partir de avaliações de desempenho que gerem planos individuais de desenvolvimento, conforme artigo 7º, III, e § 1º, da Resolução TSE n. 22.572/2007.

**Situação Ideal/Critérios:** Artigo 7º, III, e § 1º, da Resolução TSE n. 22.572/2007; seleção de cursos direcionada para suprir lacunas de competências individuais e das unidades, conforme estudos e avaliações prévios.

**Evidências:** Ata n. 0483498 (SEI n. 0005556-70.2018.6.12.8000).

**Possíveis Causas:**

- a) Gestão por competências e bancos de talentos não implementados.
- b) Dificuldades na gestão do conhecimento.
- c) Inexistência de análise e monitoramento de informações sobre a força de trabalho.
- d) Inexistência de processos ou sistemas que identifiquem as lacunas de competências necessárias à consecução da estratégia organizacional.

**Efeitos/Consequência do Achado:**

- a) Comprometimento da efetividade do PAC para capacitar servidores em competências técnicas.
- b) Aplicação do orçamento de capacitação em cursos pouco efetivos para suprir necessidades de treinamento das unidades.

c) Impossibilidade de a SGP avaliar a escolha do treinamento pelo gestor em razão da ausência de instrumentos técnicos para tal finalidade.

d) Força de trabalho sem capacitação direcionada.

e) Incidência e aumento de lacunas de competência.

f) Comprometimento da estratégia organizacional em razão da falta de pessoal qualificado em áreas críticas.

g) Existência de gestores com deficiências nas competências necessárias para o bom desempenho da função.

h) Descontinuidade na gestão quando da mudança de gestores.

**Manifestação do Auditado:** *“O relatório apresentado pela Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria apresenta questões relevantes que contribuirão para melhoria no desenvolvimento das atividades desta unidade, especificamente na elaboração e implantação do Plano de Capacitação. Os achados e recomendações indicados são objetos de discussões nesta seção, especialmente a implantação da Gestão por Competência, que está em fase de implantação e que direcionará de forma estratégica as ações do Plano de Capacitação, tornando-o mais efetivo. Citamos ainda, a criação do sistema de avaliação de cursos, o programa de instrutoria interna, criação de banco de talentos neste Regional e criação de trilhas de aprendizagem, que foi de iniciativa do TSE e encontra-se em fase inicial. Importante destacar que o Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais - PDG deste Regional será reformulado após implantação do Programa de Gestão por Competências, com a identificação das competências e direcionamento de ações de capacitação para todos os gestores.”*

**Conclusão da Equipe de Auditoria:** Achado mantido.

**Propostas de encaminhamento para o ACHADO A6:**

a) Priorizar a conclusão da Gestão por Competências.

b) Mapear processos e atividades críticos.

c) Monitorar informações sobre a força de trabalho.

d) Implantar processos e/ou sistemas que identifiquem lacunas de competências necessárias, atuais e futuras, à consecução da estratégia organizacional.

## **IX. CONCLUSÃO**

A presente auditoria teve por objetivo inicial identificar os critérios utilizados pelo TRE/MS para o dimensionamento da força de trabalho e avaliar a efetividade dos controles internos utilizados para assegurar o alcance dos objetivos do processo de gestão da força de trabalho. Ocorre que foi constatada a inexistência de formalização do processo de dimensionamento (quantitativo e qualitativo) da força de

trabalho e, então, o objetivo da auditoria passou a ser o levantamento e esclarecimentos sobre os riscos a que o órgão está sujeito por não dispor de tais ferramentas para gerir sua força de trabalho.

Constatou-se que o órgão não dispõe de levantamentos para dimensionar seu quadro ideal de servidores. Há apenas o que está fixado em lei. Com base nessas e em outras informações, a equipe de auditoria concluiu que as decisões sobre quantitativo, perfil, alocação inicial e movimentação da força de trabalho não são suficientemente embasadas em critérios técnicos. É importante destacar que o tribunal carece de projeções de necessidades futuras da força de trabalho, o que prejudica bastante a qualidade das decisões relacionadas à gestão de pessoas.

Da mesma maneira, o Plano Anual de Capacitação carece de critérios técnicos em sua elaboração, baseando-se unicamente na indicação dos gestores para definição dos cursos relacionados às competências técnicas.

Posto isso, urge a definição e aplicação de critérios técnicos na gestão da força de trabalho no TRE/MS. Necessário que se defina as informações sobre a força de trabalho que devem ser monitoradas periodicamente, tais como quantitativo real de servidores em relação ao ideal e projeções de vacância, para que sejam utilizadas como insumos para planejamento e tomada de decisão. Também deve ser priorizada a implantação da gestão por competências no órgão, de forma a permitir um melhor planejamento da força de trabalho e integrar todas as funções de gestão de pessoas. Com isso, buscar-se-á manter um processo de gestão de pessoas contínuo e integrado às estratégias da organização.

Como *benchmarking*, compõem os Anexos I, II e III deste relatório, modelos de dimensionamento da força de trabalho do *United States Office of Personnel Management* (OPM), do Comando da Aeronáutica (COMAER) e da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM).

## X. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

Diante do exposto submete-se o presente relatório à Presidência e à Direção-Geral do TRE/MS, para apreciação e ciência dos seus termos e das recomendações abaixo:

À Secretaria de Gestão de Pessoas:

Descrição	Item(ns)
a) Realizar dimensionamento da força de trabalho nas Zonas Eleitorais, com a consideração das variáveis peculiares a cada uma delas como eleitorado, quantidade de locais de votação, de locais de difícil acesso, de locais de votação em locais de difícil acesso, n. de RAEs elaborados, de processos em tramitação, dentre outros, de modo a resultar em tabelas de lotação ideal de cada uma delas, as quais podem, inclusive, não corresponder à quantidade de servidores disposta nas Leis n. 10.842/2004 e n. 6.999/82.	A1, A2

<p>b) Monitorar, constante e regularmente, as tabelas de lotação ideal produzidas com base na alínea "a".</p> <p>c) Implementar processo permanente de busca e seleção de requisitados, p. ex., com a publicação periódica de edital para seleção e formação de cadastro de reserva de candidatos à requisição.</p> <p>d) Monitorar permanentemente o número de requisitados das Zonas Eleitorais, de modo que todas mantenham os requisitados no número máximo definido nas tabelas de lotação ideal (alínea "a").</p> <p>e) Criar campanhas divulgando a possibilidade de servidores de outros órgãos serem requisitados pela Justiça Eleitoral, dando o máximo de publicidade, mediante cartazes, internet, rádio, redes sociais etc.</p>	
<p>f) Realizar estudos técnicos, elaborar dados estatísticos etc. previamente às alterações da estrutura organizacional que utilizem como fundamento o dimensionamento da força de trabalho e de funções comissionadas e cargos em comissão, de modo demonstrar o significativo aumento ou diminuição da demanda de trabalho, aptos a justificá-las.</p> <p>g) Evitar a ingerência política externa na definição de estruturas organizacionais e lotação de servidores (principalmente em cargos de livre nomeação e exoneração), de modo a não implicar em aumento no custo das atividades e nem acarretar prejuízos à definição e ao cumprimento das estratégias organizacionais.</p>	A3
<p>h) Priorizar a conclusão da Gestão por Competências e a realização de mapeamento de processos e atividades críticos, de forma a permitir melhor planejamento da força de trabalho.</p> <p>i) Dimensionar a força de trabalho da Secretaria, considerando as variáveis de cada unidade, de modo a resultar em tabelas de lotação ideal de cada uma delas.</p> <p>j) Monitorar constantemente a força de trabalho, levando em consideração a projeção de necessidades futuras do Tribunal.</p> <p>k) Elaborar plano de sucessão, transferência de conhecimentos, estratégias de realocação e capacitação.</p> <p>l) Elaborar plano de ação para a formação de sucessores e reposição de pessoas.</p> <p>m) Avaliar a oportunidade e conveniência da criação de banco de talentos com informações sobre formação acadêmica, experiência profissional, atividades desenvolvidas, idiomas de domínio, dentre outros, que podem ser utilizadas para várias aplicações, desde promoção de cargos até identificação de competências e habilidades. Tal ferramenta instrumentaliza o Tribunal para identificação, absorção e aproveitamento das potencialidades dos servidores.</p>	A4, A5
<p>n) Priorizar a conclusão da Gestão por Competências.</p> <p>o) Mapear processos e atividades críticos.</p>	A6

p) Monitorar informações sobre a força de trabalho.	
q) Implantar processos e/ou sistemas que identifiquem lacunas de competências necessárias, atuais e futuras, à consecução da estratégia organizacional.	

Recomenda-se a notificação da Secretaria de Gestão de Pessoas, unidade auditada, para que apresente Plano de Ação no prazo fixado por V. Exa., especificando as medidas a serem adotadas em relação às propostas de encaminhamento acima que a unidade decidiu implementar, os respectivos prazos para atendê-las e os responsáveis por cada tarefa, bem como justificativa técnica a respeito das recomendações que, eventualmente, decidiu não adotar. Após, solicita-se o retorno do processo a esta unidade de auditoria interna.

Numa fase seguinte, a Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria irá monitorar o cumprimento das medidas, bem como sua efetividade, com o objetivo de contribuir para a melhoria no processo de gestão da força de trabalho do TRE/MS, especialmente quanto aos dimensionamentos quantitativos e qualitativos da força de trabalho.

Campo Grande/MS, 6 de agosto de 2018.

Elaborado por: Adriana Morales Alencar (Líder de equipe).

Revisado por: Nivaldo Azevedo dos Santos (Supervisor da Auditoria).

**XI. APÊNDICE 1**

**EVOLUÇÃO DA MÃO-DE-OBRA NO DISPONÍVEL NA SECRETARIA DO TRE/MS A PARTIR DO ANO DE 2013**

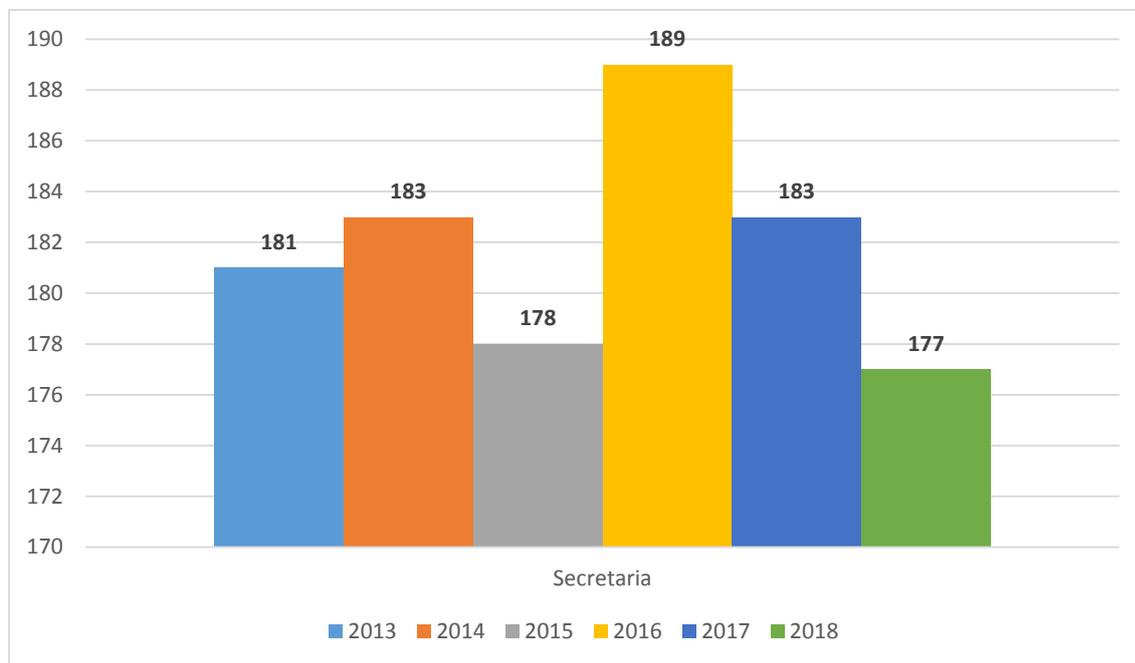


Gráfico 1.

Obs. 1: O gráfico apresenta a quantidade de servidores nos dias 1º.1.2013, 1º.1.2014, 1º.1.2015, 1º.1.2016, 1º.1.2017 e 1º.1.2018.

Obs. 2: Foram consideradas as seguintes situações funcionais: efetivo, removido para este Tribunal, exercício provisório e sem vínculo.

## XII. APÊNDICE 2

### HISTÓRICO DE LOTAÇÃO POR SECRETARIA, A PARTIR DO ANO DE 2013

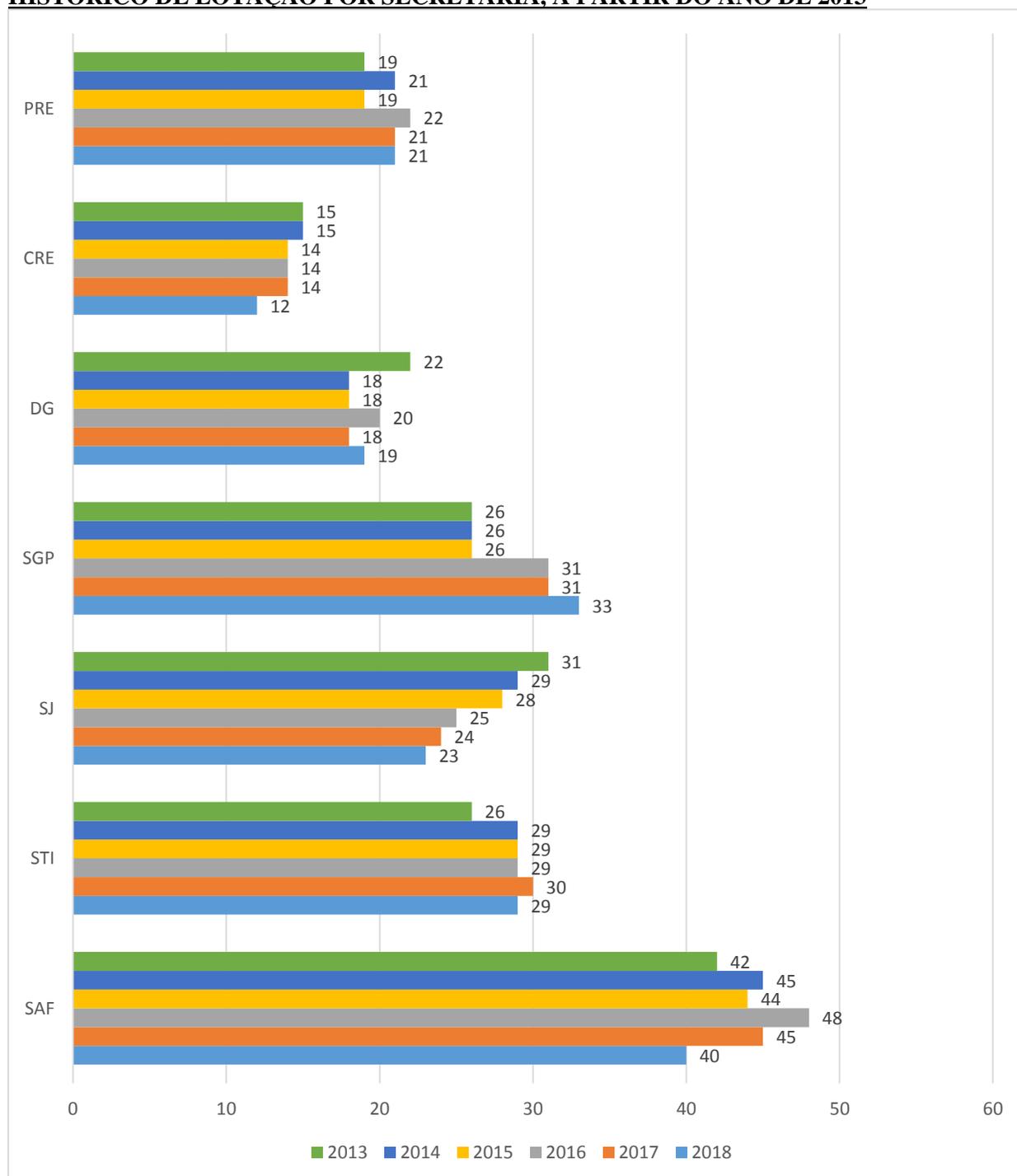


Gráfico 2.

Obs. 1: O gráfico apresenta a situação das unidades nos dias 1º.1.2013, 1º.1.2014, 1º.1.2015, 1º.1.2016, 1º.1.2017 e 1º.1.2018.

Obs. 2: Na unidade PRE, foram somadas as seguintes unidades: PRE, CCIA, EJE, Ouvidoria e Gabinete de Juízes Membros.

Obs. 3: A unidade “Gabinete dos Juízes Membros” foi criada pela Resolução TRE/MS n. 528, de 27 de janeiro de 2015, com servidores que antes estavam lotados na Secretaria Judiciária. Por tal razão e considerando o esclarecimento da “Obs. 2”, o gráfico apresenta decréscimo para a unidade “SJ” de 2015 para 2016 e, conseqüentemente, acréscimo para a unidade “PRE” no mesmo período.

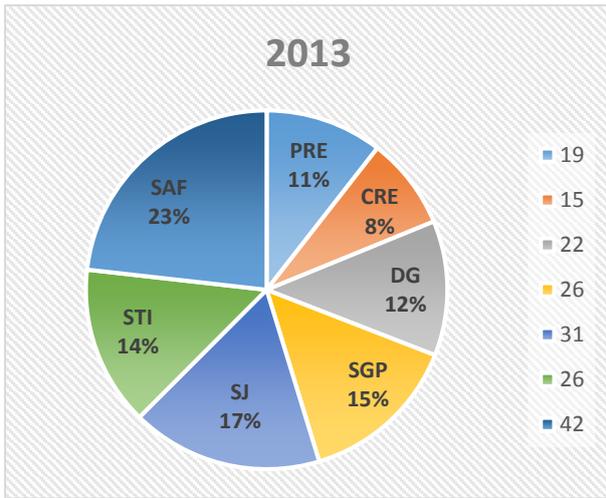


Gráfico 3.

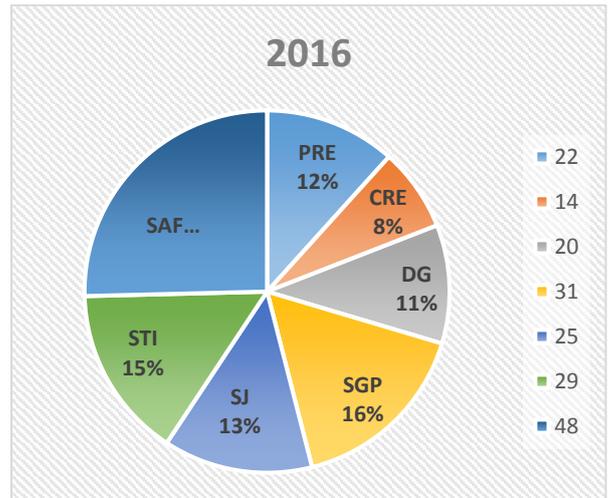


Gráfico 6.

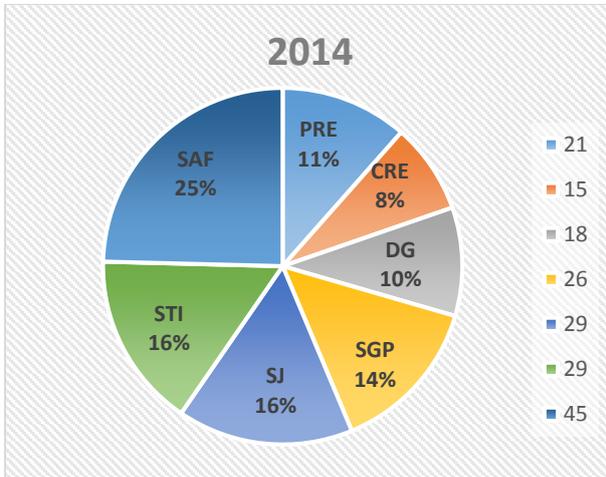


Gráfico 4.

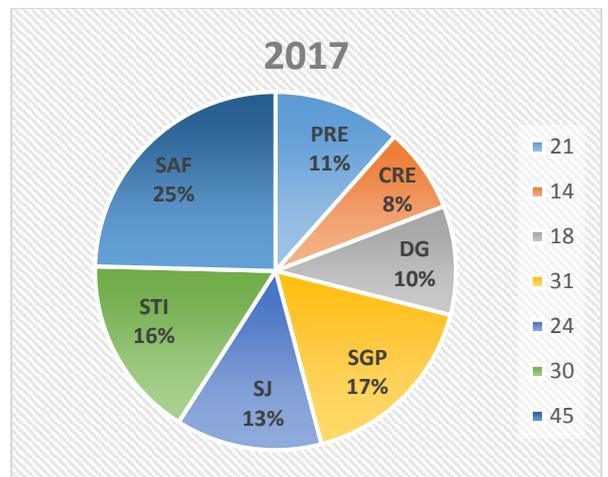


Gráfico 7.

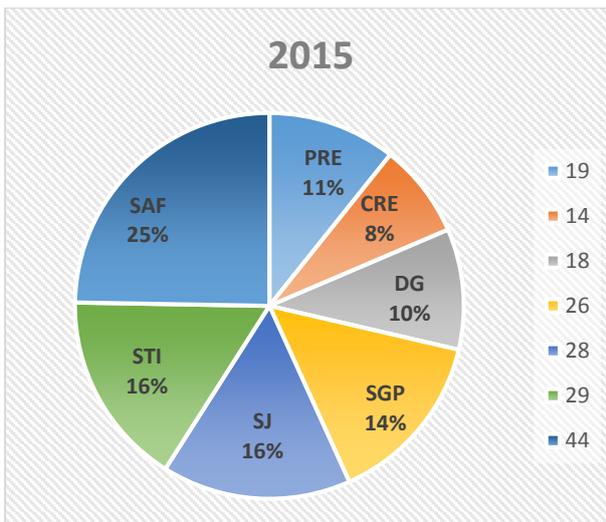


Gráfico 5.

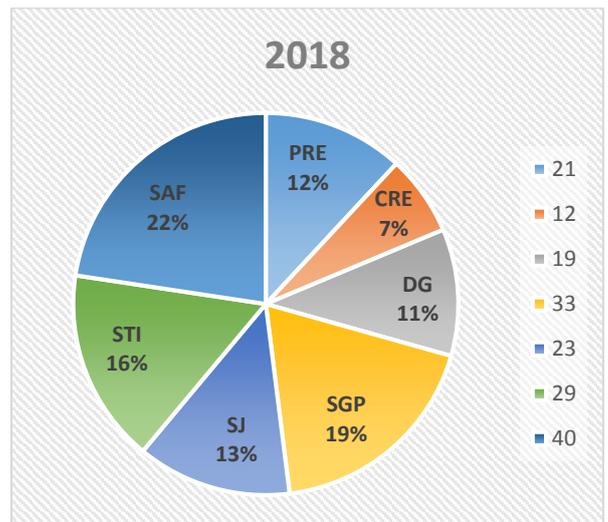


Gráfico 8.

**XIII. APÊNDICE 3**

**HISTÓRICO DE CJs e FCs POR SECRETARIA, A PARTIR DO ANO DE 2013**

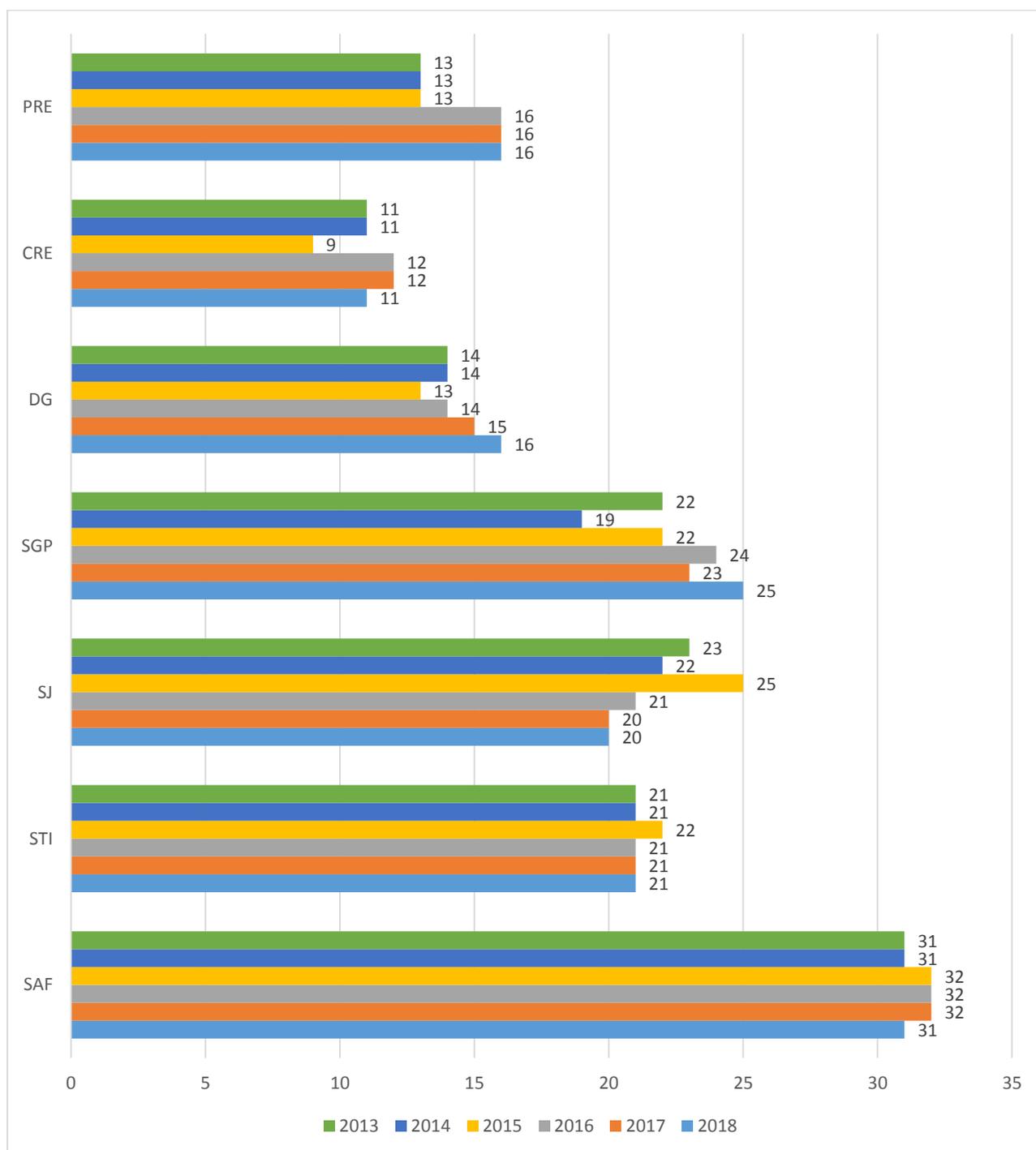


Gráfico 9.

Obs. 1: O gráfico apresenta a quantidade de FCs e CJs nas unidades nos dias 1º.1.2013, 1º.1.2014, 1º.1.2015, 1º.1.2016, 1º.1.2017 e 1º.1.2018.

Obs. 2: Na unidade PRE, foram somadas as seguintes unidades: PRE, CCIA, EJE, Ouvidoria e Gabinete de Juízes Membros.

Obs. 3: A unidade “Gabinete dos Juízes Membros” foi criada pela Resolução TRE/MS n. 528, de 27 de janeiro de 2015, com servidores que antes estavam lotados na Secretaria Judiciária. Por tal razão e considerando o esclarecimento da “Obs. 2”, o gráfico apresenta decréscimo para a unidade “SJ” de 2015 para 2016 e, conseqüentemente, acréscimo para a unidade “PRE” no mesmo período.

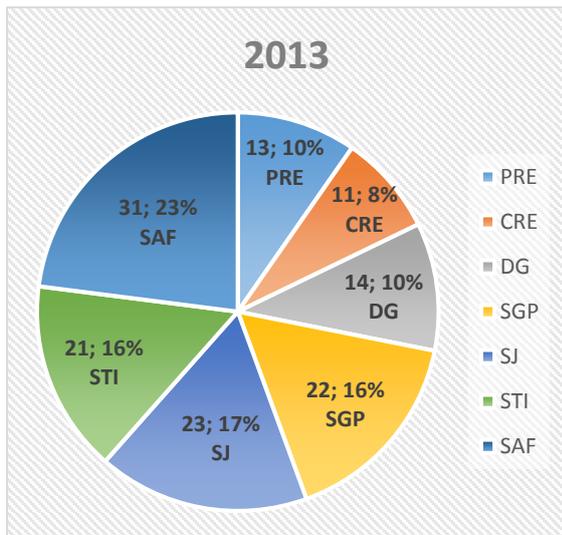


Gráfico 10.

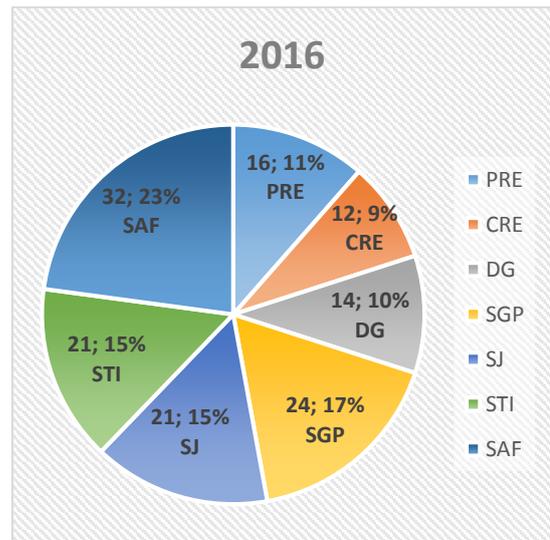


Gráfico 13.

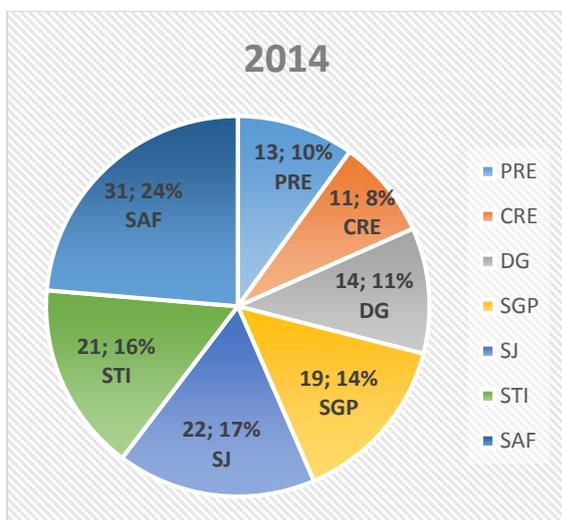


Gráfico 11.

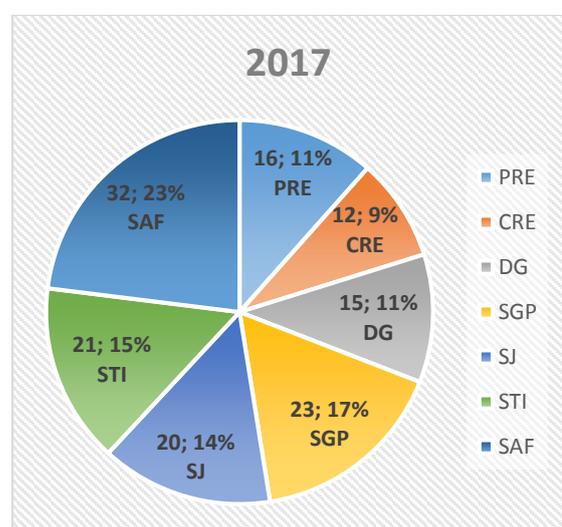


Gráfico 14.

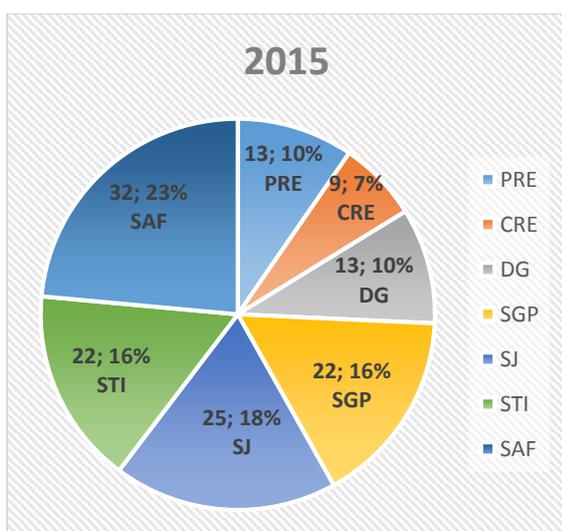


Gráfico 12.

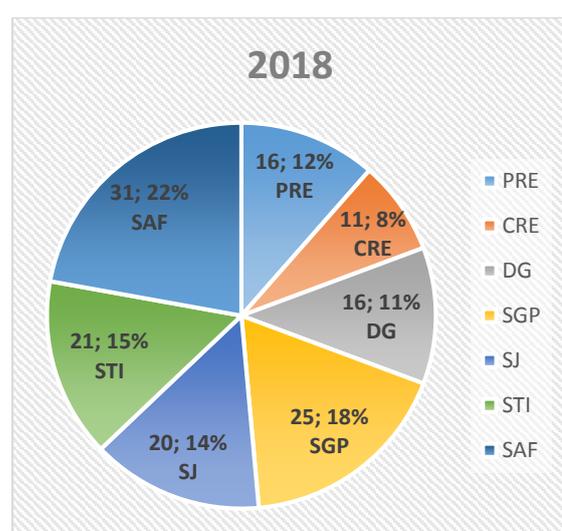


Gráfico 15.

**XIV. APÊNDICE 4****PORCENTAGEM DE SERVIDORES COM FC/CJ NAS SECRETARIAS, A PARTIR DE 2013**

A partir dos dados dos Gráficos 2 e 3 é possível aferir a porcentagem de servidores com FC/CJ por Secretaria, a partir de 2013:

<b>PRESIDÊNCIA</b>			
<b>ANO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CJs e FCs</b>	<b>%</b>
2013	19	13	68,42
2014	21	13	61,9
2015	20	13	65
2016	22	16	72,72
2017	21	16	76,19
2018	21	16	76,19

Tabela 1.

<b>VICE-PRESIDÊNCIA E CORREGEDORIA</b>			
<b>ANO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CJs e FCs</b>	<b>%</b>
2013	15	11	73,33
2014	15	11	73,33
2015	14	9	64,28
2016	14	12	85,71
2017	14	12	85,71
2018	12	11	91,66

Tabela 2.

<b>DIRETORIA-GERAL</b>			
<b>ANO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CJs e FCs</b>	<b>%</b>
2013	22	14	63,63
2014	18	14	77,77
2015	18	13	72,22
2016	21	14	66,66
2017	18	15	83,33
2018	19	16	84,21

Tabela 3.

<b>SGP</b>			
<b>ANO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CJs e FCs</b>	<b>%</b>
2013	26	22	84,61
2014	26	19	73,07
2015	29	22	75,86
2016	32	24	75
2017	31	23	74,19
2018	39	25	64,1

Tabela 4.

<b>SJ</b>			
<b>ANO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CJs e FCs</b>	<b>%</b>
2013	31	23	74,19
2014	29	22	75,86
2015	28	25	89,28
2016	24	20	83,33
2017	23	20	86,95
2018	22	19	86,36

Tabela 5.

<b>STI</b>			
<b>ANO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CJs e FCs</b>	<b>%</b>
2013	26	21	80,76
2014	29	21	72,41
2015	29	22	75,86
2016	29	21	72,41
2017	30	21	70
2018	29	21	72,41

Tabela 6.

<b>SAF</b>			
<b>ANO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CJs e FCs</b>	<b>%</b>
2013	42	31	73,8
2014	45	31	68,88
2015	44	32	72,72
2016	48	32	66,66
2017	45	32	71,11
2018	43	31	72,09

Tabela 7.

Obs. 1: As tabelas refletem a situação das unidades nos dias 1º.1.2013, 1º.1.2014, 1º.1.2015, 1º.1.2016, 1º.1.2017 e 1º.1.2018.

Obs. 2: Na unidade PRE, foram somadas as seguintes unidades: PRE, CCIA, EJE, Ouvidoria e Gabinete de Juízes Membros.

Obs. 3: A unidade “Gabinete dos Juízes Membros” foi criada pela Resolução TRE/MS n. 528, de 27 de janeiro de 2015, com servidores que antes estavam lotados na Secretaria Judiciária. Por tal razão e considerando o esclarecimento da “Obs. 2”, há decréscimo para a unidade “SJ” de 2015 para 2016 e, conseqüentemente, acréscimo para a unidade “PRE” no mesmo período.

**XV. APÊNDICE 5**

**QUANTIDADE DE CURSOS REALIZADOS POR SECRETARIA NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS**

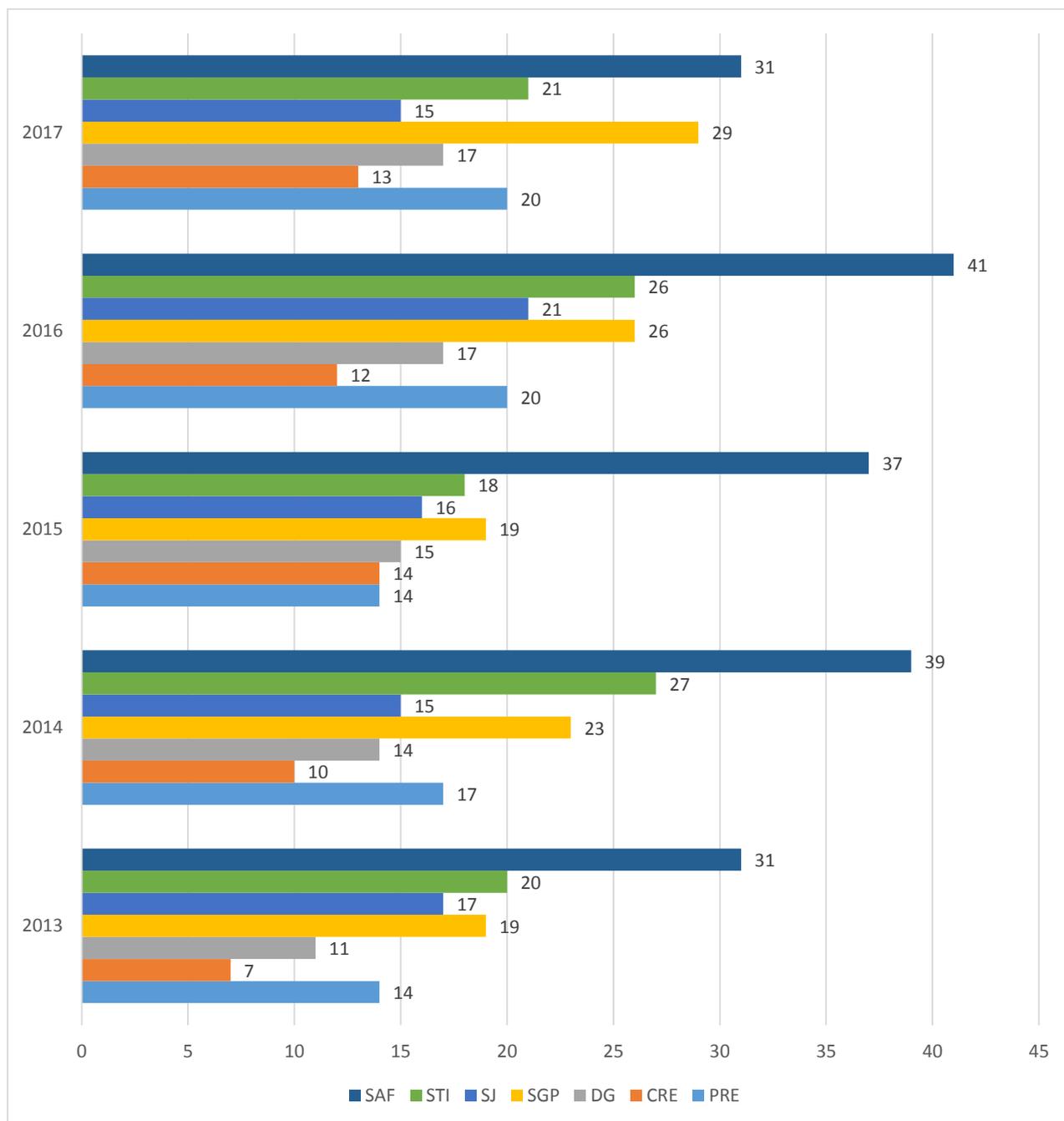


Gráfico 16.

Obs. 1: O gráfico apresenta a quantidade de servidores, por unidade, que participaram, nos anos indicados no gráfico, de cursos registrados no SGRH como “capacitação interna”.

Obs. 2: Na unidade PRE, foram somadas as seguintes unidades: PRE, CCIA, EJE, Ouvidoria e Gabinete de Juízes Membros.

Obs. 3: A unidade “Gabinete dos Juízes Membros” foi criada pela Resolução TRE/MS n. 528, de 27 de janeiro de 2015, com servidores que antes estavam lotados na Secretaria Judiciária.

## XVI. ANEXO I – MODELO OPM

### **MODELO DE PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO DO UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (OPM, 2005).**

*Fonte: Relatório de Fiscalização realizado pelo Tribunal de Contas da União, TC 015.388/2014-0, Fiscalis 390/2014.*

*Referências: ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Office of Personnel Management - OPM. The Human Capital Assessment and Accountability Framework – HCAAF: Practitioners’ Guide. EUA, 2005. Disponível em: <<http://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/reference-materials/#url=Practitioners-Guide>>. Acesso em: 25 novembro 2012.*

*ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Office of Personnel Management - OPM. OPM’S Workforce Planning Model. Disponível em: <<http://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/reference-materials/strategic-alignment/workforceplanning.pdf>>. Acesso em: 21 abril 2014.*

O Modelo de Planejamento da Força de Trabalho do *United States Office of Personnel Management* (OPM) é composto por cinco fases para identificar os recursos humanos necessários para que a organização atinja sua missão e seus objetivos e para desenvolver estratégias para suprir essas necessidades.

- 1ª Fase:** Definir o direcionamento estratégico, alinhando o planejamento da força de trabalho com o planejamento estratégico da organização.
- 2ª Fase:** Identificar a força de trabalho existente e como ela irá evoluir ao longo do tempo (por exemplo, por meio de projeções de aposentadoria); define-se a quantidade, a localização e o tipo de trabalhadores necessários para o cumprimento da estratégia organizacional; e, ao confrontar essas informações, identificam-se as lacunas ou excessos existentes na força de trabalho atual e futura (projetada).
- 3ª Fase:** Elaborar plano de ação para suprimir essas lacunas, com estratégias como recrutamento, treinamento, reestruturação, realocação, planejamento sucessório e melhorias tecnológicas.
- 4ª Fase:** Implementar o plano de ação elaborado (3ª fase).
- 5ª Fase:** Monitorar e avaliar o plano de ação para fins de melhoria contínua e ajustes, quando identificados desvios ou quando forem identificadas novas necessidades da força de trabalho.



Modelo de Planejamento da Força de Trabalho do OPM. Fonte: *Workforce Planning Model*, OPM, 2005.

#### CRITÉRIOS UTILIZADOS PELO TCU PARA AVALIAR O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO, COM BASE NO MODELO NORTE-AMERICANO:

- Sistematicamente, definir o tamanho da força de trabalho necessária para alcançar os objetivos organizacionais (OPM, 2005).
- As decisões relacionadas a reorganização, reestruturação e alocação baseiam-se em estudos e análises atuais da força de trabalho (OPM, 2005).
- Documentar e avaliar as funções-chave de todas as áreas de negócio da organização (OPM, 2005).
- Análise estatísticas, dados e tendências da força de trabalho no processo decisório de alocação de mão de obra (OPM, 2005).
- Tomar decisões embasadas em informações de qualidade (Referencial Básico de Governança – TCU, 2014).

## **XVII. ANEXO II – MODELO COMAER**

### **MODELO DE PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO DO COMANDO DA AERONÁUTICA - COMAER**

*Fonte: Relatório de Fiscalização realizado pelo Tribunal de Contas da União, TC 016.701/2014-3, Fiscalis 425/2014.*

#### **1. VISÃO GERAL**

O Comando da Aeronáutica (COMAER) define sistematicamente o quantitativo e o perfil ideais da força de trabalho por unidade organizacional. Esse dimensionamento é realizado com base em vários critérios:

- a) Força de trabalho empregada por outras organizações (nacionais e internacionais);
- b) Produtividade média;
- c) Mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional;
- d) Mapeamento de processos de trabalho;
- e) Comparação de produtividade entre unidades semelhantes.

As decisões relacionadas à realização de concursos públicos são fundamentadas na comparação entre o quantitativo ideal e o quantitativo real de pessoas, bem como em projeções de necessidades futuras (por exemplo, índices de rotatividade).

Para alocação de pessoal, também são utilizados diversos parâmetros, tais como: definição de instâncias superiores; tempo de serviço; interesse do gestor detentor da vaga; interesse do novo colaborador; comparação entre o quantitativo ideal e o quantitativo real de pessoas nas unidades organizacionais; lacunas de competências; compatibilidade entre o perfil profissional do novo colaborador e as atribuições do cargo/unidade; projeções de rotatividade (atrito); equilíbrio no atendimento das necessidades de pessoal das unidades.

#### **2. DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO**

As principais atividades relacionadas a planejamento da força de trabalho da Aeronáutica estão concentradas na 1ª Subchefia do Comando-Geral do Pessoal (COMGEP). Para fins do presente trabalho, cabe ressaltar a seguinte atribuição dessa unidade:

- II - O desenvolvimento de estudos relativos à elaboração e atualização das Tabelas Estratégicas de Pessoal (TEP) e das Tabelas de Lotação de Pessoal (TLP) da Aeronáutica, propondo a atualização da legislação em vigor, de acordo com o planejamento das necessidades, limitações legais de efetivo e de ingresso na Força, apreciando as propostas de solicitação, de modo a racionalizar o emprego dos recursos humanos;

O Estatuto dos Militares determina a elaboração de tabelas de lotação de efetivo e o limite máximo de pessoal é disposto na Lei de Fixação de Efetivos (Lei 11.320/2006).

Para cada Organização Militar (OM) há uma Tabela Estratégica de Pessoal (TEP) e uma Tabela de Lotação de Pessoal (TLP):

- a) TEP: na TEP consta a estimativa da força de trabalho ideal, em termos quantitativos e qualitativos, para a OM cumprir de modo eficiente e eficaz as suas atribuições. A TEP não é divulgada para a OM, sendo utilizada apenas pelo COMGEP, como uma referência para o futuro.
- b) TLP: a TLP, por sua vez, é atualizada anualmente, com vistas a atender gradativamente ao previsto na TEP. Ambas as tabelas fundamentam diversas decisões, em especial as relacionadas a seleção e alocação de pessoal.

As tabelas resultam do processo de “determinação das necessidades”, que, segundo consta no Plano de Pessoal da Aeronáutica (PPAER):

É o processo de identificação das necessidades quantitativas e qualitativas de pessoal militar e civil, para o atendimento às metas e às prioridades do COMAER, realizado dentro do SISPAER [Sistema de Pessoal da Aeronáutica], de acordo com as instruções do COMGEP e dos trabalhos desenvolvidos pelo GEPLAP [Grupo Executivo de Planejamento de Pessoal], em consonância com as orientações emanadas do CONPLAP [Conselho de Planejamento de Pessoal].

O PPAER, elaborado anualmente, consolida as informações dos diversos processos que envolvem a gestão de pessoas no órgão, “projetando as ações a serem empreendidas pela Administração, de forma a atender às necessidades com o máximo aproveitamento dos recursos humanos, possibilitando melhor gerenciamento do fluxo de carreira na Aeronáutica”.

O dimensionamento da força de trabalho, apresentado nas referidas tabelas, resulta de diversos procedimentos, dentre os quais se destacam os seguintes:

- a) Análise comparativa da eficiência de unidades organizacionais semelhantes;
- b) Análise de processos de trabalho;
- c) Análise da carga de trabalho de unidades;
- d) Cálculo da produtividade média por pessoa;
- e) Identificação das competências necessárias à execução dos projetos estratégicos constantes do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER);
- f) Visitas técnicas (*benchmarking*) em outras organizações, inclusive estrangeiras, para identificar a força de trabalho empregada por elas na operação de equipamentos com os quais o COMAER ainda não possui experiência suficiente.

Dados extraídos de sistemas informatizados do órgão subsidiam os procedimentos de análise. Os principais são o Sistema de Gestão de Pessoal (SIGPES), o Sistema de Gerenciamento de Fluxo de Documentos (SIGADAER), o Sistema de Suporte Logístico (SILOMS), o Sistema de Saúde e o Sistema de Apoio à Decisão (SAD).

Ademais, o Comando-Geral do Pessoal (COMGEP) realiza o acompanhamento sistemático do êxodo dos militares ao longo da carreira, cuja nomenclatura utilizada é atrito. O atrito previsível é o decorrente da dispensa do militar ao completar o tempo de serviço previsto no art. 98 do Estatuto dos Militares. Já o atrito projetado é a projeção do êxodo de pessoal, considerando o mercado de trabalho, o histórico de comportamento de cada especialidade e de cada turma de formação. Cabe salientar que os motivos de êxodo identificados pelo Instituto de Psicologia também são usados como insumo no cálculo do atrito projetado.

Essas e outras informações alimentam o Sistema de Prognóstico de Pessoal da Aeronáutica (SISPROPAER), que permite identificar necessidades futuras da força de trabalho, simulando cenários por meio da modelagem de variáveis, como o tempo médio de permanência nos postos. Por exemplo, com base no histórico de atrito no quadro de oficiais aviadores e em outras informações relevantes (p. ex., tempo mínimo de permanência em cada posto), é possível prever lacunas/excessos em determinados postos desse quadro e decidir quantas pessoas devem ingressar na carreira nos anos seguintes, a fim de evitar a concretização do problema previsto. Dessa forma, o SISPROPAER permite uma atuação proativa da Aeronáutica, auxiliando-a no planejamento de concursos públicos e na gestão do fluxo de carreira. Como evidência da utilização dos prognósticos no planejamento da força de trabalho, apresenta-se uma das tabelas de previsão de ingresso identificadas na auditoria:

QUADROS	CURSOS / ESTÁGIOS	PREVISÃO DE INGRESSO					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
QOAv	CFOAV	110	110	110	110	110	110
QOEng	ITA / EAOEAR	61	61	61	61	61	61
QOInt	CFOINT	36	43	43	43	43	43
QOInf	CFOINF	15	18	18	18	18	18
QOMed	CAMAR	80	46	46	46	46	46
QODent	CADAR	23	17	17	17	17	17
QOFarm	CAFAR	17	6	6	6	6	6
QOCapl	EIAC	---	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2
QOEAv	CFOE	9	48	30	50	30	50
QOECom		10					
QOEArm		5					
QOEFot		3					
QOEMet		5					
QOECTA		10					
QOESup		6					
QOEA	EAOF	140	140	140	140	140	140
QOAp	EAOAp	A ser definido					

Figura: Corpo de Oficiais da Ativa da Aeronáutica (COAER). Fonte: PPAER.

Com base nos sistemas supracitados, o Comando-Geral do Pessoal (COMGEP) realiza estudos para apoiar a tomada de decisões como: momento ideal para realização dos cursos que são pré-requisitos para a promoção a determinados postos; retenção ou aceleração do fluxo de carreira; redução ou aumento dos interstícios dos diversos quadros; criação de cargos. Além disso, ele monitora constantemente indicadores gerenciais de recursos humanos: índice de absenteísmo por dispensa médica, índice de acidentes de trabalho, índice de rotatividade por afastamento do serviço ativo, índice de êxodo prematuro e índice de movimentação interna, entre outros.

Outro processo que merece ser destacado é o da Movimentação por Escolha de Oficiais Superiores (MPEOS), regida pela NPA 49/DPM. O processo MPEOS destina-se à movimentação de oficiais superiores: dispensados de cargos de Comandante, Subcomandante, Prefeito e Chefe de Divisão; concludentes de cursos da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR); concludentes de missão ou curso no exterior; dispensados de órgãos externos ao COMAER.

O COMGEP compara o quantitativo necessário (TLP) e o quantitativo real de oficiais existentes nas Organizações de Direção Geral, Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica (ODGSA), considerando as projeções de atrito (vacâncias). Com esses dados e por meio de um sistema informatizado, o COMGEP informa a abertura de vagas para movimentação. Em seguida, os oficiais informam suas opções de movimentação, justificando as razões de suas escolhas, em ordem de preferência. Por sua vez, as ODGSA também informam suas respectivas preferências, podendo solicitar assessoria da Comissão de Promoção de Oficiais sobre a experiência, o currículo e o mérito dos oficiais participantes do processo.

Com essas informações e por meio de programação não-linear, o COMGEP identifica a solução que maximiza a existência de pares perfeitos e atende as condições definidas. A sistemática busca conciliar o interesse da Administração e o dos oficiais, bem como minimizar a subjetividade nas decisões sobre as movimentações. Como a fórmula envolve muitas variáveis, a Aeronáutica desenvolveu um programa que testa as diversas soluções possíveis, levando em consideração as condições definidas, e informa para qual ODGSA cada oficial deve ser movimentado.

A partir da análise das planilhas de cálculo e da norma que regulamenta essa movimentação especial, a equipe de auditoria constatou que a solução encontrada pelo programa é balizada por diversos critérios técnicos. Destacam-se os seguintes: tempo de retorno do investimento (TROI), que é o tempo previsto de permanência do oficial no órgão de destino; priorização dos órgãos com menor taxa de ocupação da TLP; busca de equiparação – por meio do cálculo de cotas – das taxas de ocupação dos ODGSA com as taxas de ocupação médias do COMAER, com base nas TEP, para cada posto, quadro e, quando for o caso, especialidade.

Por fim, a solução é apresentada em reunião com representantes das ODGSA, a fim de ratificá-la e de promover eventuais ajustes (permutas ou cessões de oficiais), quando o cálculo matemático não os atende ou em razão de fatos supervenientes. O processo é concluído com a distribuição dos oficiais e a publicação do resultado final em boletim e no site do COMGEP. A primeira edição dessa sistemática de Movimentação por Escolha de Oficiais Superiores (MPEOS) ocorreu em 2013 e 48,66% dos oficiais foram atendidos na primeira opção de lotação.

Na ICA 30-4, estão previstos outros processos e critérios de movimentação de militares. O principal processo é decorrente do Plano de Movimentação do Pessoal Militar (PLAMOV), elaborado anualmente pela Diretoria de Administração do Pessoal (DIRAP), OM subordinada ao COMGEP. Esse plano resulta da consolidação das propostas de todas as ODGSA e serve de base para as movimentações dos militares no COMAER.

Neste processo, todas as movimentações dependem do cumprimento de dois critérios: 1) Exigência de permanência de, no mínimo, dois anos na localidade de origem; e 2) Existência de vaga na localidade de destino, considerando-se a OM com a menor taxa de ocupação na TEP/TLP.

Cada OM elabora uma proposta de movimentação com os militares que se enquadram nos critérios estabelecidos no normativo ICA 30-4. Os militares podem solicitar a sua inclusão nessa proposta de forma voluntária ou serem incluídos *ex officio*, como ocorre no caso daqueles que possuem mais de quinze anos de serviço na mesma OM.

A Diretoria de Administração do Pessoal (DIRAP) consolida as propostas de todas as ODGSA e decide quanto à efetivação ou não das movimentações, tendo em vista o interesse da Administração, que considera as taxas de ocupação da TEP/TLP das OM envolvidas e as orientações do COMGEP. A

publicação do Plano de Movimentação do Pessoal Militar (PLAMOV) ocorre até 30 de setembro de cada ano.

Cabe mencionar que, além da Movimentação por Escolha de Oficiais Superiores (MPEOS), há outras movimentações especiais, que podem ser solicitadas em qualquer época e fora do PLAMOV, desde que nas condições específicas listadas a seguir: por matrícula, conclusão ou desligamento de curso ou estágio, ou por término de missão no Brasil ou no exterior, realizada dentro ou fora do COMAER; por incompatibilidade do posto com o cargo, devido à promoção; por motivo de saúde; por interesse da disciplina; por interesse particular; por Plano de Movimentação Específico; para Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica e Órgãos externos ao COMAER; e para exercício de cargo específico de ODGSA.

Para a execução das movimentações especiais, também devem ser consideradas as taxas de ocupação na TEP/TLP das OM envolvidas, exceto as movimentações por motivo de saúde, por interesse da disciplina e por interesse em acompanhar cônjuge. Esta última é uma das espécies de movimentação por interesse particular. Dessa forma, observa-se que o planejamento da força de trabalho no COMAER é realizado sistematicamente e tratado como uma função estratégica. As decisões sobre dimensionamento e alocação de pessoal são embasadas em diversos critérios técnicos, tais como:

- a) Produtividade média por pessoa;
- b) Lacunas de competências nas Organizações Militares (OM);
- c) Projeções de necessidades;
- d) Mapeamento de processos;
- e) Força de trabalho empregada por OM de desempenho superior;
- f) Comparação entre o quantitativo ideal e o quantitativo real de pessoas nas OM;
- g) Compatibilidade entre o perfil profissional do novo colaborador e as atribuições do cargo/unidade.

### 3. COMENTÁRIOS DO TCU

O COMAER foi uma das unidades jurisdicionadas que mais se destacou positivamente no levantamento realizado por esta unidade técnica em 2013. Na auditoria, constatou-se que, de fato, a situação da governança e da gestão de pessoas dessa organização encontra-se em estágio aprimorado.

Essa realidade decorre, dentre outros fatores, da forte cultura de planejamento e monitoramento existente no órgão. As diretrizes e os planos da área de pessoal estão alinhados com a estratégia organizacional e o seu cumprimento é monitorado sistematicamente. Além disso, a área é tratada de forma estratégica, com instâncias de governança de pessoas atuantes e ligadas diretamente ao Comandante da Aeronáutica, a saber: Comando-Geral do Pessoal (COMGEP), Departamento de Ensino (DEPENS), Conselho de Planejamento de Pessoal (CONPLAP) e Comissão de Promoção de Oficiais (CPO).

A gestão estratégica de pessoas é bastante evoluída na Aeronáutica, permitindo que ela atue proativamente, prevendo necessidades no longo prazo e desenvolvendo estratégias para evitar os problemas previstos. Isso se deve ao fato de que a carreira militar é de grande amplitude, levando-se muitos anos para ascender aos postos mais importantes, e normalmente os perfis profissionais requeridos pelas diversas posições da carreira não existem no mercado de trabalho. Conseqüentemente, o COMAER, assim como os demais comandos, é forçado a desenvolver internamente, e com bastante antecedência, grande parte das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. A forte cultura meritocrática e o formato piramidal da carreira também explicam o elevado grau de profissionalização da gestão de pessoas. Isso porque a progressão na carreira é seletiva, exigindo mecanismos mais aprimorados para se identificar os militares mais qualificados e de maior mérito.

Nesse sentido, vale frisar que foram definidos perfis profissionais e padrões de desempenho, abrangendo toda a carreira da Aeronáutica, assim como foi definida a força de trabalho ideal, em termos quantitativos e qualitativos, para cada Organização Militar (OM). Todo o sistema de gestão de pessoas gira em torno dessas definições, as quais funcionam como elementos direcionadores e integradores de funções fundamentais, como seleção, capacitação, avaliação de desempenho, promoção e alocação de pessoas. Além disso, por se tratar de uma carreira piramidal, os militares estão sempre buscando o desenvolvimento de competências e o aprimoramento do desempenho. Dessa forma, esses perfis e padrões também são fontes importantes de informação para os próprios militares, pois definem claramente o que é esperado deles nas diversas posições da carreira.

O órgão define sistematicamente o quantitativo e o perfil ideais da força de trabalho por unidade organizacional. Esse dimensionamento é realizado com base em vários critérios: força de trabalho empregada por outras organizações (nacionais e internacionais); produtividade média; mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional; mapeamento de processos de trabalho; comparação de produtividade entre OM semelhantes.

Identificou-se que as decisões relacionadas à realização de concursos públicos são fundamentadas na comparação entre o quantitativo ideal e o quantitativo real de pessoas, bem como em projeções de necessidades futuras (p. ex., índices de rotatividade). Para alocação de pessoal, também são utilizados diversos parâmetros, tais como: definição de instâncias superiores; tempo de serviço; interesse do gestor detentor da vaga; interesse do novo colaborador; comparação entre o quantitativo ideal e o quantitativo real de pessoas nas unidades organizacionais; lacunas de competências; compatibilidade entre o perfil profissional do novo colaborador e as atribuições do cargo/unidade; projeções de rotatividade (atrito); equilíbrio no atendimento das necessidades de pessoal das unidades.

Assim, constatou-se que a tomada de decisão sobre dimensionamento e alocação da força de trabalho está embasada em informações de qualidade e em critérios técnicos.

## **XVIII. ANEXO III – MODELO UFTM**

### **MODELO DE PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO DA UFTM - UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO**

*Fonte: <http://www.uftm.edu.br/>*

#### **1. APRESENTAÇÃO**

Em junho de 2006, o Decreto n. 5.825 estabeleceu as diretrizes para as Instituições Federais de Ensino – IFE elaborarem o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico- Administrativos em Educação e que, para tal, devem considerar a adequação de pessoal às demandas institucionais dimensionando as necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição por meio dos seguintes procedimentos: análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional; análise da estrutura organizacional e suas competências; análise dos processos e condições de trabalho e das condições tecnológicas da IFE.

Paralelamente ao dispositivo legal, a expansão e a reestruturação organizacional da UFTM trouxe à tona a necessidade premente de conhecimento da força de trabalho existente em seus aspectos qualiquantitativos para planejamento de recursos humanos na instituição.

Assim, o estudo “Dimensionamento de Pessoal da Universidade Federal do Triângulo Mineiro” vem atender aos dispositivos legais e necessidade institucional de parametrização e planejamento da força de trabalho e encontra-se contido no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico- Administrativos em Educação da UFTM.

Este trabalho apresenta de imediato os seguintes resultados: demanda de pessoal efetivamente requerida, ao nível de unidades organizacionais e ambientes de trabalho correspondentes, por cargo/ocupação, estabelecendo-se a lotação ideal correspondente; diagnóstico pontual sob o enfoque de cada unidade e ambiente, acerca das condições ambientais e operacionais pertinentes como: fatores de desempenho do trabalho influenciando a real demanda de pessoal; configuração de um banco de talentos humanos dinâmico, incorporando todos os servidores técnico- administrativos, expressando sua formação cultural, experiência profissional, além de suas competências pessoais e profissionais, de forma a subsidiar iniciativas de desenvolvimento e alocação de pessoal; configuração do perfil relativo ao pessoal técnico-administrativo da Universidade, em termos de faixa etária e tempo de serviço, vínculo, lotação,

situação funcional e ocupação.

Na sequência do trabalho será possível disponibilizar o mapeamento automático das competências não contempladas pelos ambientes funcionais, em meio ao rastreamento das competências incorporadas pelos respectivos recursos humanos, possibilitando evidenciar carências e os respectivos provisionamentos (realocação, capacitação ou concurso público); e ainda o mapeamento do perfil dos ambientes funcionais, caracterizado pelas informações acerca de: horário de funcionamento, produtos, funções básicas, competências requeridas, grau de conformidade às condições ambientais e operacionais, além do perfil relativo à capacidade de desempenho e de sua infraestrutura.

## 2. PRINCÍPIOS

À parte a fundamentação legal, devidamente observada, o processo de redimensionamento da força de trabalho da UFTM espera ainda atender a um conjunto de princípios sob cuja base filosófica importa apoiar-se.

### 2.1 PARÂMETROS DE LOTAÇÃO

Parte-se da premissa que a lotação de pessoal deve ser função dos níveis de desempenho (resultado do esforço) e da base de infraestrutura operacional (equipamentos, recursos, população atendida etc.) que o sustenta, portanto, sujeitos à variação no tempo e passíveis de previsibilidade. Conclui-se que os níveis de demanda de pessoal podem ser dados a partir de um índice calculado com base nos parâmetros de lotação correspondentes, como exemplo de tais parâmetros, pode ser citado:

- **Parâmetros de base operacional:** alunos matriculados, servidores registrados, leitos disponíveis, computadores instalados, veículos disponíveis etc.
- **Parâmetros de desempenho:** alunos assistidos, servidores atendidos, computadores consertados, pacientes-dia atendidos, viagens realizadas etc.

Os parâmetros em questão serão aferidos para efeito de cálculo da matriz de lotação de pessoal. Seja do ponto de vista da realidade vigente, em termos da base operacional e do desempenho atuais, frente à lotação existente. E ainda sob o enfoque da realidade desejada, como projeção imediata, face à incompatibilidade entre lotação e o conjunto de parâmetros de lotação existentes. Pode-se efetuar, ainda, projeções de lotação ideais via a simulação de parâmetros desejados potenciais, a título porventura de planejamento de cenários futuros.

A escolha dos parâmetros deve levar em conta a contribuição dos mesmos à configuração da lotação. Devendo assim ter influência direta na determinação da demanda de pessoal. Serão considerados até (4) quatro parâmetros de lotação, por ambiente funcional.

## 2.2. FATORES DE DESEMPENHO

Pressupondo ainda que condições ambientais, funcionais, organização do trabalho e competências humanas, complementar à força de trabalho existente, influem no desempenho operacional de equipes, favorecendo ou desfavorecendo os resultados em face dos níveis de conformidade presentes, quando, em conformidade elevada, contribuem para a otimização do desempenho operacional correspondente. Se, contudo, em desconformidade, importam comprometer todo o esforço operacional no sentido dos resultados esperados, além da qualidade do trabalho empreendido.

Para efeito de determinação dos níveis de lotação de pessoal foram considerados os seguintes fatores de desempenho:

- **Condições ambientais:** diz respeito às condições do ambiente em termos de aeração, temperatura, odor etc., a cujo meio a equipe se submete;
- **Condições funcionais (5S):** diz respeito às condições de organização, ordenação, higiene, arquitetura, layout de trabalho e outros;
- **Automação de processos:** diz respeito à condição de automação existente, no tocante ao processo operacional;
- **Padronização de processos:** diz respeito à organização e racionalização dos processos operacionais executados, em termos de operações internas e prestação de serviços;
- **Padronização do trabalho:** diz respeito à uniformização da conduta profissional frente às funções técnicas específicas, visando assegurar níveis adequados de qualidade e desempenho (protocolos).
- **Informatização:** diz respeito à disponibilidade de rede digital, computadores e periféricos requeridos, além de ferramentas de computação e sistemas aplicativos, visando à automação dos processos operacionais.
- **Competências aplicáveis:** diz respeito ao conjunto de aptidões, capacidades, conhecimentos, técnicas e metodologias de trabalho demandados pelo ambiente funcional em questão, frente a disponibilidade da força de trabalho pertinente;
- **Jornada de trabalho:** diz respeito à compatibilidade entre jornada atendida pela força de trabalho e a efetivamente demandada pelos usuários dos serviços prestados pelo ambiente funcional.

Representando tais parâmetros, a expressão das competências internas sujeita ao aprimoramento contínuo, de sorte a contribuírem com a otimização das demandas de pessoal.

Quanto mais aprimorados, menos necessidade de quantitativo de pessoal e, portanto, mais eclética, competente, motivada, unida e engajada se torna a equipe.

Os níveis de conformidade, quanto a cada fator acima, dar-se-á via a aferição das seguintes variáveis de aplicação:

- Inaplicável (índice 0%);
- Nenhuma conformidade (índice 2%);
- Baixa conformidade (índice 1,5%);
- Média conformidade (índice 1%);
- Alta conformidade (índice 0%).

A soma dos índices atribuídos a cada fator de desempenho, irá determinar o índice redutor aplicável ao cálculo da Matriz de Alocação de Pessoal - MAP ajustado.

### 2.3. MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE PESSOAL (MAP)

Para níveis variados de parâmetros de lotação e de fatores de desempenho, variáveis determinantes, obtêm-se, proporcionalmente, níveis variados e compatíveis de lotação de pessoal. Conferidos em face de um índice padrão, comum, denominado Matriz de Alocação de Pessoal - MAP. Com base no qual nos faculta determinar lotações de pessoal, expressas como vigentes, ajustadas, reais, portanto demandados de imediato ou situadas face a cenários futuros de desempenho e de condições operacionais.

O MAP é dado pela fórmula geral:

$$\text{MAP} = [\text{L}(\text{V}) / (\sum \text{PLp} / \sum \text{P})] \times (-\sum \text{Ifd})$$

Sendo:

L(V): lotação de pessoal vigente, expresso por determinado ambiente funcional.

$\sum \text{PLp}$ : somatório dos parâmetros de lotação, vigente ou ajustado, consoante o objeto pretendido.

$\sum \text{P}$ : somatório dos pesos aplicados a cada parâmetro de lotação empregado.

$\sum \text{Ifd}$ : somatório dos índices relativos aos fatores de desempenho aferidos.

Parte-se da premissa de que a lotação vigente representa o ponto de apoio inicial para se determinar o MAP, em face da correspondência direta com a infraestrutura operacional e os níveis de desempenho considerados. Resulta, pois, em um índice base, em meio ao qual poder-se-á determinar níveis calculados de lotação frente a cenários diversos de parâmetros de lotação dados, resultado do produto entre o índice MAP (vigente ou ajustado) com tais parâmetros.

Deve-se calcular o MAP ajustado tanto do ambiente funcional, quanto de cada

cargo/ocupação pertinente, utilizando-se o mesmo conjunto de parâmetros de lotação e de fatores de desempenho, de forma a guardar cada cargo o seu MAP correspondente.

Os pesos atribuídos aos parâmetros devem variar segundo o valor de cada qual em relação ao impacto sobre a lotação calculada, limitando-se a 10 (dez) a somatória dos pesos distribuídos.

Os fatores de desempenho, conforme verificado, têm o efeito de reduzir o MAP, por conta de eventuais desconformidades aferidas, ajustando-o às condições das variáveis determinantes do desempenho das equipes de trabalho pertinentes, revelando, a rigor, para níveis constantes de parâmetros de lotação, demanda de pessoal sempre inferior à presente. Nesse caso, deve-se manter a lotação vigente, embora indicada a necessidade virtual de redução, a fim de não comprometer mais a operacionalização do ambiente funcional em questão. Sinalizando a necessidade de um esforço iminente na reestruturação funcional, de forma a otimizar o rendimento do trabalho, embora mantendo-se os níveis atuais de contingente de pessoal.

#### 2.4. ABORDAGEM

A abordagem em questão se reserva às unidades de gestão e aos respectivos ambientes funcionais, independente da estrutura formal interna. Considerando-se, ainda, os cargos e ocupações pertinentes, além do perfil humano de cada ambiente funcional/unidade abordado.

Considera-se ambiente funcional o ambiente de trabalho que se distingue ante caracterizado pela homogeneidade/interrelação operacional inerente, dentro de uma mesma unidade. Em meio à qual os servidores são lotados, desenvolvendo atividades e integrando recursos, tecnologias, métodos e técnicas afins, visando atender aos objetivos e resultados comuns requeridos (ex.: a unidade Pronto-Socorro, mantendo os ambientes PS Adulto e PS Infantil). A abordagem destacada desses ambientes, embora mais trabalhosa, consegue ajustar a aferição da demanda à realidade de ambientes heterogêneos.

#### 2.5. PRODUTOS

Dever-se-á suscitar, a partir do processo de redimensionamento de pessoal, além da determinação da lotação vigente e ajustada segundo critérios técnicos, com relação a servidores técnico-administrativos da UFTM, para fins de análise e reflexão, os demais resultados citados a seguir:

- Diagnóstico relativo à conformidade da unidade/ambiente em relação aos fatores determinantes do correspondente desempenho operacional, assim como da otimização do contingente de pessoal.
- Configuração do Patrimônio Intelectual da UFTM, face ao levantamento do perfil

cultural e relativo às competências inerentes, quanto ao seu capital humano, visando proporcionar meios para uma melhor distribuição interna de pessoal, alinhando oferta e demanda de requisitos de competências; favorecendo, de resto, o desenvolvimento profissional do servidor e uma melhor performance do desempenho operacional e do atendimento.

- Mapeamento do perfil organizacional das unidades/ambientes funcionais da UFTM, em termos de lotação de pessoal (efetivos, terceirizados, cedidos, estagiários e voluntários), no tocante ao papel organizacional pertinente (missão, serviços e operações), além das competências funcionais requeridas (conhecimentos, aptidões e capacidades).

- Mapeamento do perfil humano em termos de faixa etária, tempo de serviço público, vínculo, lotação, função/ocupação e situação funcional, por unidade/ambiente funcional, para efeito de análise do perfil de distribuição de pessoal.

### 3. FORMULÁRIOS

Formulários utilizados para coleta de dados:

- **Perfil de Ambiente Organizacional:** descreve o ambiente vinculado a uma unidade organizacional, com informações referentes às características e ao desempenho funcional, o mesmo deve ser preenchido pelo responsável por cada ambiente.

- **Perfil Humano:** descreve o *curriculum vitae*, além de outras informações adicionais e deve ser preenchido pelo próprio servidor.

### 4. METODOLOGIA

Diante da escassez de referencial teórico metodológico sobre planejamento global e dimensionamento de recursos humanos em instituições de ensino, foi criada pela UFTM, uma metodologia específica para a Universidade, denominada “Metodologia dos Indicadores de Desempenho”.

Além disso, a Comissão de Dimensionamento, nomeada em 2010, aperfeiçoou a metodologia já existente e concebeu, complementarmente, para definição quantitativa do parâmetro ideal de lotação de pessoal de apoio técnico e administrativo de unidades acadêmicas com atividades similares, uma nova metodologia denominada de “Metodologia dos Indicadores Acadêmicos”.

#### 4.1. METODOLOGIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

O caminho para desenvolver a dinâmica do trabalho apresenta, como traçado requerido, as operações descritas a seguir:

- Mapeamento das unidades organizacionais e respectivos ambientes funcionais de trabalho visando definir uma estratégia operacional para coleta de dados;
- Coleta de dados e orientação, junto aos responsáveis e equipes, visando levantar o perfil funcional dos ambientes correspondentes, bem como, o perfil humano de cada servidor, mediante o emprego de formulários específicos;
- Registro dos dados coletados em programa de computador, visando simulações, análises e decisão, quanto à demanda ideal de pessoal, ao nível de unidades e ambientes funcionais de trabalho;
- Análise técnica dos mapas gerados pelo programa, pela equipe de trabalho de dimensionamento, e decisão com relação à lotação ideal em nível de cargo por unidade/ambientes de trabalho, registrado no programa;
- Elaboração de relatórios por unidade/ambientes de trabalho, e geração de mapas consolidados via programa, para efeito de apresentação final do trabalho pela equipe de dimensionamento;
- Atualização da lotação vigente (congelada para efeito de cálculo dos MAPs - Matriz de Alocação de Pessoal), por meio de planilha de dados específica, visando contemplar a movimentação de pessoal a partir do cálculo, em termos de ingressos, remoções, aposentadorias e desligamentos.

#### 4.2. TERMINOLOGIAS

- **Ambiente funcional:** célula de trabalho vinculada a uma determinada unidade organizacional, geralmente servida de equipes, dispondo de estrutura físico-funcional, além de sujeita a apresentar desempenho.
- **Matriz de alocação de pessoal (MAP):** índice aplicado ao cálculo da lotação de pessoal, para efeito de redimensionamento, resultado da razão entre a lotação vigente e a somatória dos parâmetros de lotação (Pls) vigentes;
- **MAP ajustado:** refere-se ao MAP calculado mediante a aplicação do índice relativo à aferição de conformidade dos fatores de desempenho (reductor);
- **MAP pleno:** consiste no MAP puro, sem a aplicação de reductor;
- **Fatores de desempenho (fd):** conjunto de variáveis integradas visando aferir o grau de conformidade do ambiente de trabalho, quanto aos fatores determinantes do desempenho operacional pertinente; índices ótimos tendem a zero;
- **Parâmetros de lotação (pl):** conjunto de variáveis expressando a produção e/ou a configuração da infraestrutura operacional de um ambiente de trabalho (Ex.: número de leitos; kg de roupa lavada; alunos matriculados; número de docentes etc.);

- **Lotação vigente:** lotação de pessoal corrente, conforme levantado junto a cada ambiente de trabalho;
- **Lotação ajustada:** lotação de pessoal calculada, como projeção, com base no MAP ajustado, aplicando-se ainda parâmetros de lotação projetados;
- **Lotação real:** lotação de pessoal calculada, como projeção, com base no MAP pleno, aplicando-se ainda parâmetros de lotação projetados;
- **Desvio de função:** condição apresentada por servidor em que a função exercida na prática contraria o cargo efetivo, oficial;
- **Ocupação:** expressa a quantidade de servidores mapeados pelo registro da ficha de perfil humano, sendo lotados em determinado ambiente organizacional, a título de referência e de comparativo com o informado pela lotação registrada via ficha de ambiente organizacional;
- **Banco de talentos humanos:** base de informações estruturada, apresentando o perfil de formação cultural, profissional e pessoal do servidor, para efeito de rastreamento e filtro quando das demandas de profissionais segundo as competências desejadas.

#### 4.3. TÉCNICAS

Tem como ponto fundamental uma matriz matemática universal, a Matriz de Alocação de Pessoal – MAP e calculada pelo programa com base nos dados levantados, a qual estabelece, de forma automática, a lotação ideal, ao nível dos cargos, por ambiente de trabalho e, conseqüentemente, por unidade organizacional.

O MAP pleno configura-se segundo a expressão matemática abaixo:

$$\text{MAP}(\mathbf{p}) = \mathbf{L}(\mathbf{v}) / (\Sigma \text{PLp} / \Sigma \mathbf{P})$$

Onde:

$\mathbf{L}(\mathbf{v})$ : a lotação vigente, levantada ou estimada.

$\Sigma \text{PLp}$ : somatória dos parâmetros de lotação ponderados pelos pesos específicos, expressos pela infraestrutura alocada e/ou pelo desempenho produzido (real ou ideal).

$\Sigma \mathbf{P}$ : somatória dos pesos atribuídos aos PLs (máximo 10).

Com base na matriz acima, empreende-se, ainda, o cálculo do MAP ajustado utilizado também na simulação da lotação sugerida pelo programa, objeto de análise e decisão final pela equipe de dimensionamento, expresso conforme abaixo:

$$\text{MAP}(\mathbf{a}) = \text{MAP}(\mathbf{p}) \times (-\Sigma \text{Ifd})$$

Onde:

$\text{MAP}(\mathbf{p})$ : MAP pleno, calculado antes.

$\Sigma \text{Ifd}$ : somatória dos índices resultantes da análise de conformidade relativa aos

fatores de desempenho aferidos no ambiente de trabalho.

A diferença fundamental entre ambos é que o MAP ajustado sofre a aplicação de um redutor, representado pela somatória dos índices (%) apurados pela análise dos fatores de desempenho (fd) avaliados, inerentes ao ambiente de trabalho, expressos pelas seguintes variáveis impactantes do desempenho operacional:

- Condições ambientais - CA;
- Condições funcionais - CF;
- Automação de processos - AP;
- Padronização de processos - PP;
- Padronização do trabalho - PT;
- Informatização - IF;
- Competências aplicáveis - CP;
- Jornada de trabalho – JT.

O grau de conformidade em relação às variáveis acima, é dado pela aferição dos níveis de conformidade expressos pelos índices arbitrados conforme abaixo:

- Inaplicável (I) – 0%
- Alta conformidade (A) – 0%
- Média conformidade (M) – 1%
- Baixa conformidade (B) – 1,5%
- Nenhuma conformidade (N) – 2%

O MAP ajustado, nesse caso, expressa o índice de alocação onde se leva em consideração os fatores de desempenho que impactam a necessidade de pessoal. Apresentando, enfim, todos os fatores ótimos (alta conformidade), significa que a lotação demandada apenas deve ser determinada em função da variação dos parâmetros de lotação pertinentes.

Os índices MAPs, plenos e ajustados, são a base para se calcular, através do programa, em apoio à decisão da equipe, a lotação ideal de pessoal. Devendo-se, mediante análise técnica especialista em RH, considerar outras variáveis determinantes, de caráter subjetivo, e peculiar às unidades/ambientes de trabalho analisadas.

Como ferramenta de apoio à decisão, cabe ao programa calcular a lotação ideal, segundo os parâmetros e cálculos considerados. Nesse aspecto, determina, preliminarmente, a lotação ajustada (com a aplicação do MAP ajustado) e a lotação real/plena (com a aplicação do MAP vigente), conforme as expressões dadas abaixo:

$$L(a)=MAP(a)\times(\Sigma PLp/\Sigma P)$$

$$L(r)=MAP(p)\times(\Sigma PLp/\Sigma P)$$

Ambos os casos utilizam, no lugar dos PLs (parâmetros de lotação) vigentes, parâmetros supostos ideais, para mais ou para menos, conforme a avaliação dos responsáveis pela unidade/ambiente, sendo que para a lotação ajustada, o programa aplica o índice redutor referente aos fatores de desempenho aferidos.

Finalmente, o programa calcula a lotação demandada, segundo a lógica técnica objetiva pertinente, em apoio à análise e decisão da equipe do dimensionamento. Não obstante, aplicam no cálculo as seguintes variáveis, em conjunto, objetos de cálculos ou levantamentos anteriores:

Média aritmética das lotações vigente, ajustada e real (corrigida pelo Índice de Segurança Técnica)

(+) quantidade de servidores com restrição funcional

(+) quantidade de vagas de estagiários

(+) quantidade de vagas de voluntários x 0,75

(+) quantidade de trabalhadores temporários

Obs: (+) interferem na demanda, utilizados no cálculo, se houver informação.

O número final é dado por ambiente de trabalho, unidade de referência e por cargo. Para efeito de decisão da equipe de dimensionamento, além da lotação determinada pelo programa, utilizam-se análise qualitativa e critérios suplementares, em função dos cargos onde haja padrões estabelecidos por órgãos reguladores.

#### 4.4. METODOLOGIA DOS INDICADORES ACADÊMICOS

A Metodologia dos Indicadores Acadêmicos estabelece parâmetros de lotação através de um conjunto de variáveis específicas para áreas acadêmicas que desempenham o mesmo tipo de trabalho, o que permite definir padrões de lotação e calcular o índice variável a partir do comparativo entre os ambientes componentes das respectivas áreas.

Nesta metodologia, o cálculo do quadro ideal é determinado a partir das variáveis estabelecidas e a relação entre as médias obtidas nos parâmetros gerados do índice variável, acrescido do Índice de Segurança Técnica – IST. Portanto para a análise quantitativa dos dados, utiliza-se a análise sistêmica em conjunto com técnicas estatísticas a partir dos seguintes elementos:

- MÉDIAS: Parâmetros de lotação a partir de um mesmo conjunto de variáveis para

áreas com atividades similares.

- IST: De acordo com levantamento da taxa de absenteísmo da Instituição.
- VARIÁVEIS:
  - Departamentos: Docentes, disciplinas e turmas.
  - Laboratórios Acadêmicos: Alunos atendidos, docentes e carga horária de prática semanal.
  - Apoio à Graduação e a Pós-Graduação: Alunos matriculados, docentes e carga horária total do curso.
  - Laboratórios do Centro de Formação Educacional: Alunos atendidos, docentes e carga horária de prática semanal e produção mensal.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS

### 5.1. ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para atender aos objetivos da proposta de dimensionamento de pessoal, foram elaborados os formulários de Perfil de Ambiente Organizacional, cuja finalidade é registrar dados relativos à caracterização, lotação, produtos gerados, funções desenvolvidas, competências e parâmetros de desempenho, por ambiente organizacional situado em cada unidade e, de Perfil Humano, cujo intuito é registrar dados relativos à caracterização e ao patrimônio intelectual da força de trabalho, para efeitos de dimensionamento de pessoal e configuração do Banco de Talentos Humanos da UFTM.

### 5.2. CRIAÇÃO DE SISTEMA PRÓPRIO PARA O GERENCIAMENTO E CONTROLE DO DIMENSIONAMENTO

Para cadastrar e armazenar dados, realizar os cálculos necessários, bem como proceder às simulações e gerar relatórios foi desenvolvido um sistema em Excel para o Dimensionamento de Pessoal. Atualmente, a Universidade não dispõe de um sistema de informação integrado que possa abrigar o módulo Dimensionamento de Pessoal da UFTM, entretanto, tão logo seja desenvolvido, os dados poderão ser migrados de modo a facilitar e agilizar o trabalho de atualização e manutenção dos dados.

### 5.3. APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS – PESQUISA DE CAMPO

Para a coleta de dados, foram agendadas reuniões com os gestores das unidades que compõem a UFTM, nas quais foram feitas explicações sobre o dimensionamento de pessoal, fundamentação legal, vantagens e importância, além de orientações quanto ao preenchimento dos

formulários de Perfil Ambiental (por ambiente organizacional) e Perfil Humano. A finalidade foi esclarecer o conteúdo de cada campo, inclusive com exemplos, a fim de que os dados fossem corretamente registrados pelos gestores e servidores.

#### 5.4. OPERAÇÃO DO SISTEMA UNIFICADO DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL – SUDIP

Após a devolução dos formulários, os dados foram lançados no sistema, denominado SUDIP, possibilitando a geração de informações que subsidiam as análises quantitativas e qualitativas para dimensionamento e a geração do banco de talentos humanos, objetivando a valorização dos servidores no âmbito da UFTM.

#### 5.5. ANÁLISE DE PLANILHAS “RESUMO FINAL DE DEMANDA DE PESSOAL” POR UNIDADES ORGANIZACIONAIS

As análises se baseiam na legislação vigente e nas planilhas que o SUDIP fornece, aliados aos aspectos qualitativos percebidos pela Comissão.

#### 5.6. ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS

A geração dos relatórios fornece informações para a tomada de decisões administrativas, atende o preconizado na Lei n. 11.091/2005 e no Decreto n. 5.825/2006 e consolida os resultados dos trabalhos da Comissão.

#### 5.7. MANUTENÇÃO DO BANCO DE DADOS (SUDIP)

Observa-se que o trabalho de Dimensionamento de Pessoal possui um caráter dinâmico, o qual deve ser permanentemente atualizado, pela introdução/ou extinção de novos ambientes, movimentação de pessoal, além de alterações nas características funcionais de cada ambiente, principalmente no tocante aos parâmetros de desempenho e às conformidades aos fatos de desempenho.

Neste contexto, outro fator que merece destaque é o Banco de Talentos Humanos Institucional, que deve ser constantemente atualizado, quando da realização de novos cursos, aquisição de novas competências e/ou experiências pelos servidores, entre outros.

### 6. SISTEMA UNIFICADO DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL – SUDIP

O SUDIP foi criado para atender ao processo de redimensionamento de pessoal da UFTM, como ferramenta de suporte operacional e de apoio à decisão. O presente sistema foi

desenvolvido em Excel, utilizando-se recursos de tabelas (bases de dados), macros, cálculo matricial e tabela dinâmica (BI).

A escolha do Excel, como ferramenta de desenvolvimento e operação, deveu-se à urgência e à flexibilidade apresentada, apesar de suas limitações frente ao potencial de ferramentas mais complexas. Haja vista que novas demandas iriam incorporar-se à concepção inicial do projeto, à medida de seu desenvolvimento, requerendo flexibilidade e rapidez no atendimento à dinâmica do processo. Além disso, aliava-se ao fato de que a metodologia resultava de uma concepção nova, onde não havia experiências nem referencial teórico à disposição.

A seu favor, o padrão Excel dispõe de mobilidade frente a todas as ferramentas de BD/Desenvolvimento disponíveis do mercado, para o caso de uma futura importação de dados requerida, tendo em vista que a área de TI da UFTM passou a desenvolver um sistema baseado na metodologia aplicada.

A estrutura de dados suportada pelo SUDIP, além das consultas e filtros disponibilizados, conforme especificação, poderá atender a outras demandas de informações estruturadas, como por exemplo, estatísticas, por meio do uso de recursos de tabela dinâmica.

Finalmente, observamos que este sistema foi concebido e desenvolvido pela própria Comissão, sem nenhum custo ao erário público.

## 6.1. FUNÇÕES BÁSICAS

O SUDIP se estrutura por meio de 3 planilhas básicas, relacionadas entre si mediante vínculos, e investidas de funções específicas:

- **Ambiente Funcional:** cadastro de ambientes funcionais (células de trabalho), no tocante à estrutura de informações que os caracterizam do ponto de vista operacional;
- **Perfil Ambiental:** registro de informações com relação aos ambientes funcionais para efeito de dimensionamento de pessoal, de sorte a projetar a lotação ideal, calculada em função de matriz matemática;
- **Perfil Humano:** cadastro de pessoal, no tocante à estrutura de informações relativas ao perfil cultural, profissional e pessoal dos servidores, individualmente, em formato de banco de talentos humanos. Em todas as planilhas permitem-se filtros e consultas às bases de dados estruturadas, para efeito de pesquisa, análise e tomada de decisão.

## 6.2. OPERAÇÕES

A seguir, a especificação do fluxo operacional do sistema, em meio às planilhas básicas disponíveis:

#### **a) Planilha Ambiente Funcional**

Registrar e disponibilizar informações mediante consulta filtrada, no tocante à caracterização funcional pertinente, acerca dos ambientes funcionais.

##### **a.1) Tabelas Básicas:**

- *Catálogo de Ambiente Funcional:* cadastramento de ambientes funcionais, em termos de código, nome, unidade de vínculo, segmento, estilo e localização;
- *Tabela de Unidades Organizacionais/Segmentos:* cadastramento de unidades organizacionais ou segmentos, em termos de código e denominação;
- *Tabela de Parâmetros de Lotação:* cadastramento de parâmetros de lotação, em termos de código e denominação, para efeito de atribuição de volumes pertinentes por ambiente;
- *Tabela de Áreas de Competência:* cadastramento de áreas de competência, para efeito de atribuição aos ambientes funcionais;

##### **a.2) Tabelas de Movimentação:**

- *Quadro Horário do Ambiente:* registro do horário de funcionamento do ambiente funcional, por dia da semana;
- *Atribuição de Clientes:* registro do conjunto de clientes de cada ambiente funcional;
- *Atribuição de Produtos:* registro dos produtos inerentes aos ambientes funcionais;
- *Atribuição de Parâmetros de Lotação:* registro da atribuição dos parâmetros de lotação a cada ambiente funcional, vigente e ideal, em termos de peso, periodicidade e valores;
- *Atribuição de Funções Operacionais:* registro das funções operacionais inerentes a cada ambiente funcional;
- *Atribuição de Competências:* registro de das competências requeridas com relação a cada ambiente funcional;
- *Lotação/Vagas de Pessoal:* registro da lotação de pessoal, por ambiente funcional, com relação ao contingente atual e ao número de vagas efetivamente definidas;
- *Conformidade a Fatores de Desempenho:* registro da aferição dos fatores de desempenho atribuídos por ambiente funcional.

##### **a.3) Consultas/Filtros:**

- *Pesquisa de Lotação de Pessoal:* consulta de lotação de pessoal mediante filtro por unidade, ambiente funcional, segmento de ambiente, estilo de ambiente e ambiente organizacional (MEC), apresentada por tipo de vínculo do servidor;
- *Relação de Unidades/Ambientes:* lista de unidades organizacionais e respectivos ambientes, apresentando lotação e vagas, mediante filtro por unidade, segmento, localização, estilo

e ambiente organizacional (MEC);

- *Mapeamento de Competências*: apuração do censo em relação às competências requeridas (contempladas e não pelos servidores), via rastreamento da planilha Perfil Humano.

## **b) Planilha Perfil Ambiental**

Registrar informações e disponibilizar consultas filtradas, no tocante à lotação e ao cálculo do dimensionamento de pessoal.

### **b.1) Tabelas Básicas:**

- *Tabela de Unidades Organizacionais*: cadastramento de unidades organizacionais, em termos de código e denominação;

- *Tabela de Área de Competência*: cadastramento de áreas de competência, em termos de código e denominação;

- *Tabela de Cargos/Ocupação*: cadastramento de cargos/ocupações, em termos de código e denominação;

- *Tabela de Ambientes Funcionais*: cadastramento de ambientes funcionais, em termos de código e denominação, além de indicação da unidade organizacional correspondente;

- *Tabela de Parâmetros de Lotação*: cadastramento de parâmetros de lotação, em termos de código e denominação, para efeito de atribuição de volumes pertinentes por ambiente;

### **b.2) Tabelas de Movimentação:**

- *Registro de Lotação de Pessoal por Cargo*: registro da lotação de pessoal, por cargo e vínculo, com relação a cada ambiente/unidade, bem como quanto à sugestão de vagas sugerida, após análise, pela equipe de dimensionamento;

- *Registro de Competências Requeridas*: registro das competências requeridas por ambiente, para efeito de rastreamento de demandas de pessoal não contempladas;

- *Análise de Ambiente Funcional (fatores de desempenho)*: registro do resultado da análise de conformidade, por ambiente, quanto aos fatores de desempenho operacionais;

- *Matriz de Alocação por Ambiente/Unidade (1)*: cálculo dos índices de alocação de pessoal (MAPs), pleno e ajustado, por ambiente funcional e unidade, em meio ao registro dos parâmetros de lotação pertinentes (vigente/ideal);

- *Matriz de Alocação por Ambiente/Unidade (2)*: cálculo da sugestão pelo sistema da lotação de pessoal, por cargo/unidade.

### **b.3) Consultas/Filtros:**

- *Simulação da Lotação por Cargo*: consulta por meio da simulação da sugestão de

peçoal, por cargo e ambiente funcional, mediante registro de parâmetros de lotação e da análise dos fatores de desempenho pertinentes;

- *Lotação por Unidade Organizacional*: consulta da lotação de peçoal, por unidade, discriminada por cargo;
- *Lotação por Unidade/Ambiente*: consulta da lotação de peçoal, por unidade e ambiente, discriminada por cargo;
- *BI – Lotação*: consulta da lotação de peçoal, por tipo de vínculo, discriminada por ambiente e cargo, mediante filtro por unidade e ambiente;
- *Resumo Final de Dimensionamento de Peçoal*: demonstrativo dinâmico do censo e lotação, discriminado por ambiente e cargo, quanto à lotação vigente, sugerida pela equipe, pelo sistema e pós-movimentação, além das diferenças correspondentes entre lotação vigente e sugestões.

### c) Planilha Perfil Humano

Registrar informações e disponibilizar consultas filtradas, no tocante à caracterização peçoal, lotação, cargo e relativas à formação cultural, profissional e competências, para efeito de configuração do Banco de Talentos Humanos da UFTM.

#### c.1) Tabelas Básicas:

- *Tabela Cadastral de Servidores*: registro da caracterização cadastral dos servidores, como referência às tabelas de movimentação;
- *Tabela de Unidades Organizacionais*: cadastramento de unidades organizacionais, em termos de código e denominação, importada via macro da planilha Perfil Ambiental;
- *Tabela de Áreas de Competência*: cadastramento de áreas de competência, para efeito de atribuição aos ambientes funcionais;
- *Tabela de Cargos/Ocupação*: cadastramento de cargos/ocupações, em termos de código e denominação, importada via macro da tabela Perfil Ambiental;
- *Tabela de Ambientes Funcionais*: cadastramento de ambientes funcionais, em termos de código e denominação, além de indicação da unidade organizacional correspondente, importada via macro da planilha Perfil Ambiental;

#### c.2) Tabelas de Movimentação:

- *Lotação Múltipla*: registro de servidores com mais de uma lotação, discriminando-se a carga horária distribuída;
- *Movimentação da Lotação de Peçoal*: registro da movimentação de peçoal no

tocante a ingresso na UFTM, remoção, aposentadoria, cessão ou desligamento, após o início do trabalho de dimensionamento;

- *Banco de Talentos Humanos* – que disponibiliza as seguintes informações:
  - *Cadastro de Pessoal*: configuração das informações cadastrais dos servidores, por meio de registro e de vinculação à planilha Tabela Cadastral de Servidores;
  - *Formação Cultural*: registro de cursos referentes à instrução formal de servidores, no tocante ao ensino básico e superior;
  - *Cursos Avulsos*: registro de cursos avulsos de complementação cultural e profissional de servidores;
  - *Experiência Profissional*: registro das experiências profissionais de servidores, internas e externas;
  - *Competências*: registro das competências técnico-profissionais e de cunho pessoal apresentadas pelos servidores, em termos de conhecimentos tácitos, aptidões, habilidades e capacidades;
  - *Idiomas*: registro do nível de conhecimento e fluência em idiomas pelos servidores.

### c.3) Consultas/Filtros:

- *Banco de Talentos Humanos*: consulta ao banco de talentos humanos individualizada pelo servidor;
- *Consulta de Servidor*: consulta individualizada aos dados cadastrais do servidor;
- *Pesquisa ao Cadastro de Servidores*: pesquisa via tabela dinâmica de servidores, por meio de filtros dos dados cadastrais (lista);
- *Consulta de Lotação*: pesquisa ao cadastro de servidores mediante filtro por unidade e/ou ambiente (lista);
- *Pesquisa da Formação Profissional*: consulta, mediante filtro por área de competência, curso, nível de instrução e/ou por servidor, aos cursos inerentes à formação cultural dos servidores.

## 7. RESULTADOS

O dimensionamento da força de trabalho da UFTM foi desenvolvido com requisitos altamente técnicos e subsidia de forma precisa e fundamentada a solicitação de novas vagas, além de fornecer ferramentas e relatórios que auxiliam em vários processos na gestão de pessoas.

O trabalho na UFTM foi apresentado às unidades organizacionais mediante relatórios parciais, a saber: Reitoria, Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis

(PROACE), Pró-Reitoria de Administração (PROAD), Pró-Reitoria de Ensino (PROENS), Pró-Reitoria de Extensão Universitária (PROEXT), Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG), Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), Instituto de Ciências Biológicas e Naturais (ICBN), Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas (ICTE), Instituto de Ciências Exatas, Naturais e Educação (ICENE), Instituto de Educação, Letras, Artes, Ciências Humanas e Sociais (IELACHS) e Instituto de Ciências da Saúde (ICS). O objetivo da apresentação foi fazer uma validação junto a cada unidade, tornando o trabalho participativo. Em seguida, a Comissão efetuou novas análises para, só então, concluir o relatório de toda a Universidade já enviado ao Ministério da Educação.

Ressaltamos que este é um trabalho contínuo e, conforme as necessidades da Instituição, ambientes organizacionais podem surgir ou serem eliminados. Ao buscar o aperfeiçoamento nos processos de trabalho, o perfil funcional de cada ambiente organizacional pode se alterar e, por consequência, as demandas por recursos humanos em seus aspectos quali-quantitativos.

## **8. BANCO DE TALENTOS HUMANOS INSTITUCIONAL**

Banco de Talentos Humanos, instrumento considerado importante na gestão de pessoas e tão sonhado pela maioria das organizações. Este Banco possibilitará maior valorização dos servidores e de suas competências no âmbito da Universidade.

Para identificação do potencial intelectual e profissional da Instituição, a Comissão de Dimensionamento da Força de Trabalho, paralelamente ao trabalho que prevê parâmetros de lotação por ambiente organizacional, reinventou instrumento para revitalização e focalização nas pessoas que integram seu quadro, denominado Banco de Talentos Humanos Institucional, sendo um espaço reservado para identificar potenciais humanos, formação, cursos, experiência profissional e conhecimento de outros idiomas, evidenciando competências, que hoje não são possíveis de serem vistas, possibilitando identificar quais e onde se encontram, aliadas à gestão de competências. Através dele é possível realizar filtros por cargo, nível escolar, vínculo, sexo, faixa-etária e tempo de serviço na UFTM. Também por meio de filtros pode-se extrair o pessoal com determinada área de conhecimento, curso e nível escolar, até mesmo por servidor, constituindo-se relevante ferramenta para subsidiar a gestão estratégica de pessoas na Universidade.

Além da base de dados já coletadas pela Comissão do Dimensionamento da Força de Trabalho, a PRORH disponibilizará em breve, na Internet, ferramenta que agilizará a UFTM manter cadastro atualizado e detalhado dos talentos dos servidores permitindo, assim, uma melhor gestão de recursos humanos.

O Banco de Talentos possibilitará ao servidor adicionar informações sobre seu perfil como formação profissional, cursos de capacitação, publicação de livros e artigos, atividades artístico-culturais e atividades esportivas entre outros.

O principal objetivo da implementação do Banco de Talentos é a valorização do potencial humano. As informações geradas no sistema permitirão a conciliação entre os talentos do servidor e as necessidades profissionais da Universidade. Cabe ao servidor cadastrar-se e atualizar os seus dados voluntariamente no Banco. A intenção é cadastrar o máximo de servidores para que o projeto alcance sua maior eficácia.

O Banco de Talentos é uma ferramenta extremamente útil que associa o interesse da Instituição com as competências próprias dos servidores. O cadastramento é importante, pois a Universidade passará a pesquisar perfis específicos necessários ao preenchimento de sua demanda de trabalho e ocupação. Ressalta-se ainda que as informações serão de uso restrito da PRORH.



## PERFIL DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL

PRORH  
32

### DADOS DO AMBIENTE

AMBIENTE ORGANIZACIONAL: \_\_\_\_\_

CÓD. \_\_\_\_\_

UNIDADE VINCULADA: \_\_\_\_\_

CÓD. \_\_\_\_\_ LOCALIZAÇÃO: \_\_\_\_\_

SEGMENTO:  - Acadêmico  - Hospitalar  - Administrativo-Operacional

ESTILO:  - Escritório  - Laboratório  - Recepção  - Manutenção  - Clínica  - Obras  - Outros:

RAMAL: \_\_\_\_\_ E-MAIL: \_\_\_\_\_

### FUNCIONAMENTO

DIA	HORA (Início)	HORA (Term.)
Segunda	:	:
Terça	:	:
Quarta	:	:
Quinta	:	:
Sexta	:	:
Sábado	:	:
Domingo	:	:

### CLIENTES (Setor/Público Interno/externo)

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

### PRODUTOS FINAIS (Serviços, Atendimentos, Produção, Assistência, etc)

A - Atual P - Proposto

Nº	ESPECIFICAÇÃO	A	P
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

### FUNÇÕES (Operacionalização: o que é feito para obter os produtos descritos acima - Atividades Rotineiras)

Nº	ESPECIFICAÇÃO	A	P
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

Continua abaixo ...

**COMPETÊNCIAS \*** (técnicas, aptidões profissionais, tecnologias, etc para operacionalizar as FUNÇÕES)

Nº	ESPECIFICAÇÃO	A	P
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

**PARAMETROS DE DESEMPENHO** (Indicadores/Medidas)

Nº	ESPECIFICAÇÃO	PESO	UNID. (Mensal, Anual, etc)	VOLUME	
				ATUAL	IDEAL
1					
2					
3					
4					
<b>Somatório</b>		<b>10</b>			
5					
6					
7					

**PESO:** Relacionar todos os parâmetros do setor, escolhendo **os 4 (quatro) mais significativos** que influenciam diretamente no dimensionamento de pessoal, atribuindo pesos, cujo somatório seja igual a 10.

**LOTAÇÃO DE PESSOAL**

Nº	VÍNCULO	Q <sup>de</sup> .
1	Servidores Efetivos	
2	Comissionados	
3	Temporários	
4	Terceirizados	
5	FUNEPU/FUREU	
6	Outros Órgãos	
7	Estagiários/Bolsistas	
8	Voluntários	
9	Cedidos a Outros	
<b>TOTAL DA FORÇA DE TRABALHO</b>		

**CONFORMIDADE A FATORES DE DESEMPENHO**

Nº	FATORES	NÍVEL
1	Condições Ambientais (Iluminação, ventilação, etc)	
2	Condições Funcionais (5S)	
3	Automação de Processos	
4	Padronização do Trabalho (Normas)	
5	Padronização das Tarefas (POP)	
6	Informatização (Sistemas, redes, etc)	
7	Competências Aplicáveis (Em relação às requeridas*)	
8	Jornada de Trabalho	
<b>NÍVEIS DE CONFORMIDADE:</b>		
I – Inaplicável    N – Nenhuma    B – Baixa    M – Média    A – Alta		

**OUTRAS INFORMAÇÕES QUE JULGAR NECESSÁRIAS**

/ / DATA	_____ ASSINATURA DO RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES
-------------	------------------------------------------------------



**ATUAÇÃO ACADÊMICA** (Assinale com um "X")

ICTE (Departamentos)			
<input type="checkbox"/>	Engenharia Elétrica	<input type="checkbox"/>	Engenharia Química
<input type="checkbox"/>	Engenharia Civil	<input type="checkbox"/>	Matemática Aplicada
<input type="checkbox"/>	Física Aplicada	<input type="checkbox"/>	Engenharia de Produção
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Engenharia Ambiental
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Engenharia de Alimentos
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Engenharia Mecânica
IELACHS (Departamentos)			
<input type="checkbox"/>	Educação	<input type="checkbox"/>	Serviço Social
<input type="checkbox"/>	Geografia	<input type="checkbox"/>	Psicologia
<input type="checkbox"/>	História	<input type="checkbox"/>	Estudos Literários
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Línguas Estrangeiras
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Linguística e Língua Portuguesa
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Filosofia e Ciências Sociais
ICS (Departamentos)			
<input type="checkbox"/>	Materno Infantil	<input type="checkbox"/>	Terapia Ocupacional
<input type="checkbox"/>	Medicina Social	<input type="checkbox"/>	Ciências do Esporte
<input type="checkbox"/>	Clínica Cirúrgica	<input type="checkbox"/>	Nutrição
<input type="checkbox"/>	Clínica Médica	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Enfermagem em Educação e Saúde Comunitária
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Enfermagem na Assistência Hospitalar
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Fisioterapia Aplicada
ICENE (Departamentos)		ICBN (Departamentos)	
<input type="checkbox"/>	Ciências Biológicas	<input type="checkbox"/>	Biologia Estrutural
<input type="checkbox"/>	Física	<input type="checkbox"/>	Bioquímica, Físio., Farmacologia e Biologia Molecular
<input type="checkbox"/>	Matemática	<input type="checkbox"/>	Microbiologia, Imunologia e Parasitologia
<input type="checkbox"/>	Química	<input type="checkbox"/>	Genética, Ecologia e Patologia Clínica
<input type="checkbox"/>	Educação em Ciências, Matemática e Tecnologia	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> <b>CEFORES</b> – Centro de Educação Profissional			
CURSOS EM QUE MINISTRA AULAS			
1		2	
3		4	
DISCIPLINAS (CURSO - 1)			
DISCIPLINAS (CURSO - 2)			
DISCIPLINAS (CURSO - 3)			
DISCIPLINAS (CURSO - 4)			
<b>INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES</b> (Se os campos acima forem insuficientes e/ou outras observações)			
DATA:    /    /                      ASSINATURA: _____			



## PERFIL HUMANO

PRORH  
31

### DADOS DO COLABORADOR

NOME: \_\_\_\_\_ SEXO:  Masculino  Feminino  
DATA NASCIMENTO: / / DATA DE EXERCÍCIO: / / CH (semanal): \_\_\_\_\_  
CARREIRA:  Técnico Administrativo  Magistério Superior  Magistério Básico, Técnico e Tecnológico  
CARGO EFETIVO: \_\_\_\_\_  
ÁREA/ESPECIALIDADE: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
NÍVEL ESCOLAR:  Pré-Ensino Fundamental  Ensino Fundamental  Ensino Médio  Superior  
VÍNCULO:  Efetivo  Temporário  Comissionado  FUNEPU  FUREU  
 Terceirizado (Nome da Empresa): \_\_\_\_\_ Matrícula: \_\_\_\_\_  
ENDEREÇO: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_  
BAIRRO: \_\_\_\_\_ CIDADE/UF: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
RAMAL (UFTM): \_\_\_\_\_ TELEFONE: \_\_\_\_\_ E-MAIL: \_\_\_\_\_  
ESTUDA?  Não  Sim, Instituição: \_\_\_\_\_ Horário: \_\_\_\_\_ às \_\_\_\_\_

### DADOS A SEREM PREENCHIDOS PELA PRORH:

SIAPE: \_\_\_\_\_ LOTAÇÃO: \_\_\_\_\_ ÁREA: \_\_\_\_\_  
UNIDADE: \_\_\_\_\_  
AMBIENTE ORGANIZACIONAL: \_\_\_\_\_

### FORMAÇÃO (Técnico, Superior e Pós-Graduação)

Nº	CURSO	(1)	ÁREA (Saúde, Educação, Administração, Outras)	ANO
1				
2				
3				
4				
5				
6				

(1) NÍVEL: T – Técnico G – Graduação E – Especialização M – Mestrado D – Doutorado P – Pós-Doutorado

### CURSOS DIVERSOS (Extensão, Avulsos ou Estágios)

Nº	CURSO	(2)	(3)	ÁREA	ANO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

(2) Carga Horária (3) TIPO: X – Extensão A – Avulso M – Ministrante E – Estágio O – Outros

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL (Mais recentes)**

Nº	EMPRESA/INSTITUIÇÃO	(4)	CARGO/FUNÇÃO	TEMPO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

(4) I – Interno (UFTM) E – Externo (Outras Empresas)

**COMPETÊNCIAS (Conhecimentos, Capacidades, Habilidades e Aptidões)**

Nº	PERFIL PESSOAL (Ex.: Comunicativo, Dinâmico, Criativo, Cortês, Organizado, Inovador, Atencioso, Pontual, etc)	Nº	PERFIL PROFISSIONAL (Ex.: Negociação, Urgência Médica, Matemática Financeira, <i>Photoshop</i> , Mecânica, etc)
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
8		8	

**HABILIDADES DIVERSAS**

Nº	IDIOMA	(5)	Nº	OUTRAS (Língua de sinais, taquigrafia, etc)	(5)
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		

(5) FLUÊNCIA: A – Alta M – Média B – Baixa

**COMPLEMENTO DAS INFORMAÇÕES ANTERIORES E/OU OUTRAS QUE JULGAR NECESSÁRIA****DATA/ASSINATURA**

/ / \_\_\_\_\_



## SOLICITAÇÃO PARA ANÁLISE DE REALOCAÇÃO

- A PEDIDO (Servidor)    - A PEDIDO (Gestor)    - DE OFÍCIO

PRORH  
23

### DADOS DO SERVIDOR (Sujeito a Realocação)

NOME: \_\_\_\_\_ **SIAPE:** \_\_\_\_\_  
LOTAÇÃO: \_\_\_\_\_ CARGA HORÁRIA (Semanal) \_\_\_\_\_  
CARGO: \_\_\_\_\_ HORÁRIO: das \_\_\_\_ / \_\_\_\_ às \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
ESCOLARIDADE:  - Ensino Fundamental    - Ensino Médio    - Superior    - Pós-Graduação  
TELEFONE: \_\_\_\_\_ RAMAL: \_\_\_\_\_ E-MAIL: \_\_\_\_\_  
CHEFIA IMEDIATA (Nome): \_\_\_\_\_ RAMAL: \_\_\_\_\_

### DADOS PARA ANÁLISE

1. Motivo/justificativa da solicitação:

2. Atividades desenvolvidas atualmente:

3. Setor sugerido:

4. Expectativa de trabalho no novo setor:

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
Data

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Requerente

### ANÁLISE TÉCNICA CIRCUNSTANCIAL (Conclusão)

- Efetivada (data para realocação): \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_    - Indeferida    - Readaptação  
 - Banco de oportunidades    - Desistência do interessado

\_\_\_\_\_  
Ciente do Requerente (Servidor ou Gestor)

\_\_\_\_\_  
Psicologia Organizacional

### PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Avaliação de Desempenho: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ a \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

- Emissão da Portaria    - Atualização no Sistema de Informações

\_\_\_\_\_  
Servidor Responsável

\_\_\_\_\_  
Servidor Responsável