

# RELATÓRIO DE AUDITORIA

**Processo SEI:** 0002974-64.2022.6.01.8000

**Objeto auditado:** PROCESSOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

**Órgão:** Tribunal Regional Eleitoral do Acre

**Unidades Examinadas:** Coordenadoria de Gestão de Pessoas, Alta Administração (instâncias internas de governança)

**Município/UF:** Rio Branco/Acre

## SUMÁRIO EXECUTIVO

A presente auditoria analisou estruturas, padrões, processos organizacionais, papéis, responsabilidades, desempenho e gestão de riscos relacionados com a gestão de pessoas no TRE-ACRE, com a finalidade de avaliar a efetividade dos mecanismos que compõem a governança e a gestão de pessoas: liderança, estratégia e *accountability*, planejamento, execução e avaliação de desempenho no tocante à força de trabalho.

A ação está prevista no Plano Anual de Auditoria (PAA-2023), aprovado por meio da Decisão 906 (SEI nº 0556007), Autos do Processo SEI 0002862-95.2022.6.01.8000

As análises foram realizadas nos seguintes eixos temáticos da área de gestão de pessoas:

1. Efetividade da atuação das instâncias de governança nos processos de avaliação de desempenho da área de gestão de pessoas;
2. Modelo de planejamento – quantitativo e qualitativo – da força de trabalho
3. Parâmetros que direcionam a execução dos processos de desenvolvimento da força de trabalho;
4. Eficácia dos programas internos de promoção à saúde de servidores

De modo geral, os resultados obtidos em decorrência da execução dos testes planejados demonstram que a área de gestão de pessoas precisa ser urgentemente aprimorada, mediante a implementação de instrumentos eficazes de planejamento e desenvolvimento de competências, tudo isso alinhado à implementação da gestão de riscos e de avaliação de desempenho no âmbito da governança.

## I - APRESENTAÇÃO

Em cumprimento ao Plano Anual de Auditoria (PAA-2023), cuida-se de apresentar o relatório da auditoria que teve por finalidade avaliar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais, estruturas, padrões, papéis, responsabilidade, desempenho e gestão de riscos relacionados com a governança e com a gestão de pessoas, utilizando-se como critérios ou parâmetros de avaliação as leis, os normativos expedidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), pelo Tribunal de Contas da União (TCU), os normativos internos e os julgados do TCU que tratam da matéria, especialmente os acórdãos que veicularam os resultados das avaliações dos índices de governança e gestão de pessoas.

## II - OBJETIVO E QUESTÕES DE AUDITORIA

De maneira geral, o trabalho consistiu em avaliar a eficácia da atuação das instâncias de governança - alta administração e instâncias internas de governança - na definição de diretrizes e de estratégias, bem como na avaliação de desempenho da área de gestão de pessoas.

Para atingir esse objetivo, foram definidas na Matriz de Planejamento que integra o Programa de Auditoria [0361892](#), as seguintes questões de auditoria:

- **Questão 1.** As instâncias internas de governança - Comitê estratégico e alta administração - monitoram os resultados da gestão de pessoas?
- **Questão 2.** Há processo sistemático instituído para o gerenciamento de riscos estratégicos no que diz respeito aos objetivos e às metas definidos no plano estratégico de gestão de pessoas?
- **Questão 3.** Foi instituído o Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas previsto no art. 10 da Res. CNJ n. 240/2016?
- **Questão 4.** A Administração realiza periodicamente a definição qualitativa e quantitativa da demanda por colaboradores e gestores por unidade organizacional ou processo de trabalho?
  - **Subquestão 4.1.** Há documentação sobre a definição dos perfis profissionais desejados para cada ocupação?
  - **Subquestão 4.2.** Há critérios objetivos formalmente instituídos para a lotação, ocupação de cargos em comissão e funções comissionadas?
  - **Subquestão 4.3.** As requisições/nomeações de colaboradores extra quadro, incluindo funcionários terceirizados, são realizadas com base em processo de trabalho formal, que contemple o planejamento, definição de perfis profissionais, atribuições a serem executadas, etc?
- **Questão 5.** As ações de desenvolvimento previstas nos planos anuais de capacitação estão devidamente alinhadas às estratégias organizacionais e contribuem

efetivamente para o seu alcance?

- **Subquestão 5.1.** Há indicadores para avaliar o desempenho da execução do plano anual de capacitação?
- **Subquestão 5.2.** O modelo de gestão por competência concebido pela UFPA e implementado parcialmente é adotado como parâmetro para as ações implementadas no âmbito da gestão de pessoas?
- **Subquestão 5.3.** Como são tratados os casos de servidores que, inscritos em eventos de capacitação, venham ser declarados reprovados?
- **Questão 6.** Administração divulga os indicadores de governança e gestão de pessoas levantados pelo TCU, a exemplo dos que foram tratados pelo TCU nos Acórdãos 588/2018-Plenário e 2.699/2018-Plenário (ambos da Relatoria do Ministro Bruno Dantas), e adota e divulga medidas para melhorá-los.
- **Questão 7.** Com base no resultado da pesquisa de clima organizacional, são concebidas iniciativas que promovam melhorias nas situações com avaliação negativa?
- **Questão 8.** São executadas as ações de promoção à saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) previstas tanto no plano SASBEN, quanto em outras medidas adotadas pela Administração?

Necessário esclarecer que as questões acima refletem o escopo final que se adotou para a realização dos testes e dos procedimentos de auditoria, visto que, no transcurso da realização dos trabalhos e com o aprofundamento das análises, a equipe de auditoria identificou a necessidade de efetuar reformulações destinadas a abordar vulnerabilidades constatadas, propiciando melhor adequação às finalidades e aos objetivos do trabalho.

### III - CRITÉRIOS ADOTADOS NAS AVALIAÇÕES

Em linhas gerais, a auditoria consiste no procedimento de avaliar, com suporte em critérios previamente definidos, processos, programas, projetos, atividades, demonstrações contábeis, organizações, etc.

Via de regra, podem ser utilizados como parâmetros de avaliação na auditoria: leis, normas regulamentares, doutrina, *frameworks*<sup>1</sup>, como o COSO e as normas da ABNT (ISO), julgados de tribunais de contas, especialmente aqueles oriundos do Tribunal de Contas da União (TCU), etc.

É com base nesses referenciais que o auditor compara e coteja a situação encontrada com o padrão desejado, daí extraindo conclusões e opiniões que obrigatoriamente devem ter suporte em evidências suficientes e apropriadas acerca da conformação ou não do objeto ao

---

<sup>1</sup> Um *framework* ou arcabouço conceitual, é um conjunto de conceitos usado para resolver um problema de um domínio específico (fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Framework>)

parâmetro de avaliação. Quando dissonantes, tem-se o achado de auditoria.

No caso vertente, foram selecionados para efeito de avaliação os seguintes critérios:

- **LEIS**

- **Lei nº 11.416/2006**, que dispõe sobre as carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União;
- **Lei nº 8.112/1990**, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

- **DECRETOS E OUTRAS NORMAS**

- **Decreto nº 9.203/2017**, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal;
- **Decreto federal nº 9.991/2019**, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990 ...;
- **Decreto federal nº 10.829/2021**, que Regulamenta a Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que simplifica a gestão de cargos em comissão e funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundamental, e altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019.
- **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**, que Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

- **NORMAS DO CNJ**

- **Resolução CNJ nº 240/2016**, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário;
- **Resolução CNJ nº 159/2012**, que dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário;
- **Resolução CNJ nº 325/2020**, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências;
- **Resolução CNJ nº 219/2016**, que sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau e dá outras providências;
- **Resolução CNJ nº 207/2015**, Institui Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário;
- **Resolução CNJ nº 192/2014**, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário;
- **Instrução Normativa CNJ nº 41/2018**: dispõe sobre o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Conselho Nacional de Justiça;
- **Portaria Conjunta nº 3/2007** (STF, CNJ, STJ e CJF), que regulamente o ingresso e o enquadramento;

- **NORMAS DO TSE**
  - **Resolução TSE nº 22.572/2007:** dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral e dá outras providências;
  - **Portaria TSE nº 490/2022,** que regulamenta as modalidades de trabalho no âmbito do TSE;
  
- **NORMAS INTERNAS DO TRE-ACRE**
  - **Resolução TRE-ACRE nº 1.755/2020,** que dispõe sobre o Sistema de Governança e Gestão do Tribunal Regional Eleitoral do Acre;
  - **Resolução TRE-ACRE nº 1.727/2018,** que aprova o Manual e Gestão de Riscos (MGR);
  - **Resolução TRE-ACRE nº 1.722/2017,** que dispõe sobre a política de Gestão de Riscos (MGR);
  - **Resolução TRE-ACRE nº 1.763/2021,** que aprovou o Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral Acreana - PEJE-AC e fichas dos indicadores para o período 2021/2026
  - **Resolução TRE-AC nº 1.764/2021,** dispõe sobre o Programa de Assistência à Saúde no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Acre;
  - **Resolução TRE-AC nº 1.769/2021,** que regulamenta o regime de Teletrabalho no âmbito da Justiça Eleitoral do Acre.
  - **Resolução TRE-AC nº 1.771/2022,** que dispõe sobre a concessão de Auxílio-Bolsa de Estudos para cursos de graduação e pós-graduação, no âmbito da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral do Acre, e dá outras providências.
  - **Portaria TRE-AC nº 194/2021 PRESI/GAPRES,** que aprova o Plano de Gestão 2021-2023.
  - **Portaria TRE-AC nº 38/2022 PRESI/GAPRES,** aprova o Plano Anual de Capacitação 2022.
  - **Portaria TRE-AC nº 44/2023 PRESI/GAPRES,** aprova o Plano Anual de Capacitação 2023.
  
- **JULGADOS, MANUAIS, NORMAS E ORIENTAÇÕES DO TCU:**
  - **Acórdão nº 2699/2018 - TCU - Plenário -** Levantamento de Governança e Gestão Pública;
  - **Acórdão nº 1103/2015 - TCU - Plenário -** Auditoria Operacional, Sistema de Governança e Gestão de Pessoas;
  - **Acórdão nº 3023/2013 - TCU - Plenário -** Perfil de Governança e Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal;
  - **Acórdão nº 2164/2021 - TCU - Plenário -** Relatório individual da autoavaliação de Governança e Gestão no ano de 2021
  - **Referencial Básico de Governança TCU, 2ª Versão;**
  - **Decisão Normativa TCU nº 198/2022 -** Estabelece normas complementares para a prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública

federal, nos termos do inciso I do art. 2º; § 1º do art. 5º; inciso III e § 3º do art. 8º; § 3º do art. 9º; e art. 14 da Instrução Normativa-TCU nº 84, de 22 de abril de 2020.

#### **IV - ESCOPO DO TRABALHO**

- Avaliação da estrutura de Governança do TRE e normativos relacionados;
- Avaliação da liderança, estratégia e *accountability* relacionada à gestão de pessoas no TRE;
- Apreciação da atuação da alta administração nos aspectos atinentes à avaliação, direcionamento e monitoramento da estratégia de gestão de pessoas no TRE; e
- Avaliação dos processos de gestão de pessoas – planejamento da força trabalho, desenvolvimento de competências.

#### **V - ACHADOS**

De acordo com o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal da Controladoria Geral da União (2017, p. 100), achado é o resultado da comparação entre o critério estabelecido e a condição real encontrada durante a realização dos exames, comprovada por evidências.

No caso vertente, os achados identificados na fase de realização dos testes de auditoria constam do evento SEI 0619177, os quais, por força do que prevê o art. 53 da Res. CNJ nº 309/2020, foram submetidos à manifestação das unidades auditadas.

A seguir, são detalhados todos os elementos que integram os achados identificados, bem como as manifestações apresentadas pelas unidades auditadas e as conclusões da equipe de auditoria.

#### **ACHADO 1 - Inexistência ou monitoramento deficiente da área de gestão de pessoas pela alta administração.**

##### **1. Situação encontrada**

No plano estratégico do Tribunal (2020-2023), na perspectiva “Aprendizagem e Crescimento”, consta o Macrodesafio “Aperfeiçoamento da gestão de pessoas”, o qual consiste no

“conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores, à humanização nas relações de trabalho, à promoção da saúde, ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho, ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação, e à adequada distribuição da força de trabalho.”

As análises e os resultados dos testes executados permitiram concluir que a alta administração e instâncias internas de governança não acompanham ou monitoram regularmente a execução do plano estratégico de gestão de pessoas, comprometendo, dessa forma, a obtenção de informações fidedignas que evidenciem o real desempenho da área de gestão de pessoas.

Conquanto o art. 12, I, da Res. TRE-Acre nº 1.755/2020 atribua ao Comitê Setorial deliberar sobre temas relacionados com a gestão de pessoas, não se identificou nos documentos

analisados que informam a atuação desse comitê, tais como atas, relatórios, etc., qualquer ação destinada a avaliar o desempenho da gestão de pessoas.

## **2. Critério de auditoria**

- a) Art. 12, I, da Res. TRE-Acre nº 1.755/2020
- b) art. 10 da Res CNJ 240/2016;
- c) Acórdão TCU nº 2164/2021 - Plenário:

119. ... monitorar a gestão de pessoas é fundamental para que se ofereça transparência sobre a real situação de seu desempenho e também de seus gestores e colaboradores, com base não em análises subjetivas por parte de membros da alta administração, mas baseado em critérios objetivos.

- d) Res. TRE-Acre n. 1.755/2020

## **3. Causas**

- a) Deficiências no modelo de governança definido na Res. TRE-Acre n. 1.755/2020;
- b) Cultura incipiente no tocante à avaliação de desempenho pela alta administração

## **4. Riscos e efeitos**

- a) Descumprimento de diretrizes relativas à gestão de pessoas;
- b) Intempestividade na adoção de ações corretivas no caso de não cumprimento das diretrizes estabelecidas;
- c) Falta de alinhamento das políticas e estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio;
- d) Comprometimento do desempenho e da disponibilidade das pessoas;
- e) Indefinição quanto aos papéis e responsabilidades;
- f) Riscos não gerenciados;
- g) Decisões relativas a pessoas adotadas com base em critérios subjetivos e sem transparência;
- h) Fragilidade no balanceamento de poder para a tomada de decisões críticas, prática que trataria o risco de que decisões de grande impacto e/ou de difícil revogação sejam tomadas por um ou poucos indivíduos em desacordo com os interesses organizacionais e das partes interessadas

## **5. Manifestação da unidade auditada**

A Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP) manifestou-se por meio da Informação COGEP, SEI nº 0621575, assentindo à descrição do achado, bem como à recomendação

elaborada pela equipe de auditoria.

A Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão (ASPLAN), por seu turno, apresentou, na Informação ASPLAN (SEI nº 0620859), a seguinte manifestação:

RESPOSTA: Há no planejamento estratégico institucional do TRE-AC 2021/2026 seis (06) indicadores que medem os resultados da gestão de pessoas anualmente, são eles:

1. IE18 - Índice de satisfação dos servidores (Clima organizacional);
2. IE19 - Índice de absenteísmo-doença;
3. EI20 - Percentual da força de trabalho total participante de ações de qualidade de vida no trabalho - PRQV;
4. IE21 - Índice de unidades gerenciais com competência mapeados;
5. IE22 - Índice de capacitação de servidores;
6. IE23 - Índice de maturidade de governança em gestão de pessoas.

O indicador estratégico 23 - Índice de maturidade de governança em gestão de pessoas é resultado de levantamento realizado pelo TCU em Governança e Gestão dos órgãos públicos. O último levantamento foi realizado em 2021, e, de acordo com os resultados divulgados pelo Tribunal de Contas, a gestão de pessoas do Tribunal demonstrou um índice bastante baixo de atendimento das ações previstas no questionário, com um resultado de 16,50%.

Com base nesse resultado, foi iniciado o procedimento SEI [0000595-19.2023.6.01.8000](#), o qual inclui um plano de ação para a implementação progressiva dos itens do questionário do TCU que não foram atendidos pela Gestão de Pessoas.

No que diz respeito ao plano estratégico de gestão de pessoas, a condução está a cargo da COGEP. Nesse contexto, sugiro que a unidade responsável realize, de forma periódica, reuniões de análise das ações previstas no plano, assim como é feito no planejamento estratégico institucional, no qual se promovem quadrimestralmente as reuniões de análise da estratégia (RAEs). Adicionalmente, recomendo que a unidade (COGEP) apresente anualmente à Administração os resultados alcançados em relação a essas ações previstas no aludido planejamento estratégico.

## 6. Conclusão da equipe de auditoria

Analisando os autos do Processo SEI [0000595-19.2023.6.01.8000](#), citado pela ASPLAN em sua manifestação, constata-se que o mesmo foi iniciado em 28 de março de 2023, com a finalidade de promover a melhoria dos indicadores que medem a maturidade em governança e gestão de pessoas, e que foram apurados no último levantamento realizado pelo TCU (2021).

Todavia, embora o achado tenha relação com tais indicadores, as evidências que o sustentam dizem respeito à falta ou deficiência de monitoramento, pela governança, do desempenho da área de gestão de pessoas.

De todo exposto, mantém-se o achado, e, por consequência, a recomendação sugerida.

## 7. Proposta de encaminhamento

- a) Ao Gabinete da Diretoria-Geral (GADG), para que adote a iniciativa de atualização da Res. TRE-Acre n. 1.755/2020, para incluir dispositivo que contenha a previsão de atuação tempestiva da governança na avaliação e no monitoramento do desempenho da área de gestão de pessoas, sem prejuízo de que seja avaliada a possibilidade de ampliar tal avaliação a todas as dimensões da governança objeto dos levantamentos realizados pelo TCU (TI, Contratações, Gestão de Pessoas e Execução orçamentária);
- b) À ASPLAN, para que inclua como pauta das reuniões de avaliação da estratégia a análise do desempenho das ações previstas no plano estratégico de gestão de pessoas.

### **ACHADO 2 - Inexistência de processo sistemático, estruturado e oportuno para gerenciar os riscos envolvidos na gestão do capital humano.**

#### 1. Situação encontrada

Não constam do planejamento estratégico de gestão de pessoas ações destinadas a implementar respostas aos riscos que impactam o alcance dos objetivos estratégicos e das metas previstas no referido plano, tornando incerta a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos vinculados à área de gestão de pessoas.

#### 2. Critério de auditoria

- a) Art. 15, inciso I, da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n° 01/2016.
- b) De acordo com o parágrafo 79 do **Acórdão nº 3023/2013 - TCU - Plenário:**

79. É imperativo (...) que a alta administração das organizações fomente a cultura de gerenciamento de riscos, por intermédio da definição de diretrizes – que contemplem aqueles referentes ao seu principal ativo (as pessoas) – e do monitoramento e avaliação da gestão.

- c) Res. TRE-Acre n°s 1.722/2017 e 1.727/2018;
- d) ABNT NBR ISO 31000 5.2 Liderança e comprometimento. Convém que a Alta Direção e os órgãos de supervisão, onde aplicável, assegurem que a gestão de riscos esteja integrada em todas as atividades da organização, e convém que demonstrem liderança e comprometimento por: personalizar e implementar os componentes da estrutura; emitir uma declaração ou política que estabeleça uma abordagem, plano ou curso de ação da gestão de riscos; assegurar que os recursos necessários sejam alocados para gerenciar riscos; atribuir autoridades, responsabilidades e responsabilização nos níveis apropriados dentro da organização
- e) Art. 17 do Decreto federal n° 9.203/2015

Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com

vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional

### **3. Causas**

- a) Cultura incipiente que favoreça a implementação da gestão de riscos, aliado à falta de competências técnicas que viabilizem a implementação de processos estruturados de identificação e avaliação de riscos, de planos de respostas a riscos e de rotinas de monitoramento.

### **4. Riscos e efeitos**

- a) políticas e estratégias de gestão de pessoas em descompasso com as prioridades do negócio;
- b) utilização ineficiente de recursos;
- c) tomada de decisão não suportada em processo de gerenciamento de riscos;
- d) impossibilidade de desenvolver e implementar atividades de controle que contribuam para a obtenção de níveis aceitáveis de riscos.

### **5. Manifestação da unidade auditada**

Acerca do achado, não houve manifestação da ASPLAN.

A COGEP informou que a implementação das ações relativas às recomendações das alíneas “a” e “b” deverá ser efetivada mediante a alteração do plano estratégico de gestão de pessoas, com a inclusão de anexo que contemple as atividades de gerenciamento de riscos.

Quanto à providência atinente à alínea “c”, mencionou o Coordenador da COGEP já ter formalizado à Administração, por meio do documento inserido no evento SEI 0619717, e a propósito da reestruturação da Secretaria deste Regional, a demanda de criação de unidade vinculada à COGEP, com atribuições de elaboração e execução de planejamento e de governança na área de gestão de pessoas.

### **6. Conclusão da equipe de auditoria**

Considerando que a manifestação apresentada cinge-se tão-somente a apresentar elementos de informação acerca de iniciativas já implementadas e daquelas que ainda o serão, mantém-se o achado, bem como as recomendações sugeridas para a conformação da situação encontrada com critério estabelecido no programa de auditoria.

## **7. Proposta de encaminhamento**

À COGEP, para fins de adoção das medidas necessárias a:

- a) Instituir Comitê de Governança, Riscos e Controles, com vistas, dentre outros, ao aprimoramento da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos;
- b) Incluir no plano estratégico de gestão de pessoas anexo destinado ao gerenciamento dos riscos que impactam o alcance dos objetivos estabelecidos.
- c) Avaliar a conveniência e a oportunidade de se criar a assessoria de planejamento, governança e gestão estratégica na área de gestão de pessoas

### **ACHADO 3 - Não constituição do Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas, conforme exigência do art. 10 da Res. CNJ n. 240/2016.**

#### **1. Situação encontrada**

De acordo com o art. 10, *caput*, da Res. CNJ nº 240/2016, devem os Tribunais instituir, no prazo de até 90 dias, Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas, o qual será responsável por gerenciar o plano estratégico local de gestão de pessoas, bem como por monitorar, avaliar e divulgar o desempenho e os resultados alcançados pela área de gestão de pessoas.

Compulsando os autos do Processo SEI 0001508-98.2023.6.01.8000, que tem por propósito atualizar os dados de grupos de trabalho / comissões instituídos no âmbito deste Regional, não se identificou o citado colegiado, apenas o Comitê Gestor Local de Atenção Integral à Saúde.

Tal evidência é reforçada pela informação prestada pela COGEP no evento SEI 0616327, de acordo com a qual “ Ainda não [foi] instituído o Comitê Local de Gestão de Pessoas”, confirmando a premissa concebida na etapa de construção do entendimento do objeto de auditoria e da identificação e avaliação de riscos de acordo com a qual os resultados das ações, dos planos e das medidas adotadas pela gestão de pessoas não são avaliados ou acompanhados pelas instâncias internas de governança.

#### **2. Critério de auditoria**

- a) art. 10 da Res. CNJ nº 240/2016

#### **3. Causas**

- a) Cultura organizacional não orientada à avaliação e ao acompanhamento de resultados, especialmente no tocante a determinadas áreas, como é o caso da gestão de pessoas, cujo desempenho tem impacto significativo no alcance de objetivos e metas estratégicos;
- b) Omissão normativa da Res. TRE-Acre nº 1.755/2020, que dispõe sobre o Sistema de Governança e Gestão do Tribunal, ao não prever expressamente que os resultados e o desempenho da área de gestão de pessoas serão acompanhados por instância interna de governança, a exemplo da alta administração e/ou comitê estratégico.

#### **4. Riscos e efeitos**

- a) Processos de gestão de pessoas desalinhados aos objetivos institucionais;
- b) Inexistência de mecanismos de avaliação dos resultados alcançados pela gestão de pessoas

#### **5. Manifestação da unidade auditada**

A ASPLAN assim se manifestou:

RESPOSTA: Conforme mencionado no item anterior, é realizado o monitoramento das ações estratégicas. A Resolução TRE-AC n. 1.755/2022, em seu artigo 12, inciso I, determina que a gestão de pessoas é atribuição do Comitê Setorial. Entretanto, caso haja necessidade, os assuntos abordados no artigo 12 da mencionada resolução são encaminhados ao Comitê Estratégico, uma vez que se trata de uma instância superior, em conformidade com o disposto no artigo 7 do referido normativo.

#### **6. Conclusão da equipe de auditoria**

A manifestação da ASPLAN ensejará que a Administração avalie, por critério de conveniência e oportunidade, a alternativa de se incorporar às atribuições do Comitê Setorial, via atualização da Res. TRE-Acre n° 1.755/2022, e sem a necessidade de criação do colegiado previsto na norma do CNJ, as atribuições referidas nos incisos do art. 10 da Res. CNJ n° 240/2016.

#### **7. Proposta de encaminhamento**

- a) À COGEP, para adotar as medidas necessárias ao cumprimento do art. 10 da Res. CNJ n.º 240/2016, relativa à instituição do comitê gestor local de gestão de pessoas;
- b) Ao GADG, para, em conjunto com a COGEP, avaliar a possibilidade de se atribuir, mediante a atualização da Res. TRE-Acre n° 1.755/2020, ao Comitê Setorial previsto no seu artigo 12, inciso I, as atividades de competência do Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas previstas nos incisos do artigo 10 da Res. CNJ n° 240/2016, providência que dispensaria a implementação da medida prevista na alínea “a” retro.

### **ACHADO 4 - Não foram definidos perfis profissionais desejados para cada ocupação**

#### **1) Situação encontrada**

Não foram identificados procedimentos técnicos formalmente instituídos para a definição dos perfis profissionais desejados, bem como a definição de requisitos de competências para cargos ou funções.

#### **2) Critério de auditoria**

- a) Art. 16 da Res. TSE n° 23.702/2022;
- b) Art. 6° da Portaria Presidência TRE/AC n. 127/2023 (Institui a Política de Gestão de Pessoas da Área de Tecnologia da Informação do Tribunal Regional Eleitoral do Acre);

- c) Artigos 15 ao 19 do Decreto federal nº 10.829/2021;
- d) Art. 5º, incisos V e VI, da Res. CNJ 240;
- e) Acórdão TCU nº 2164/2021 – PLENÁRIO

**147.** ... reforça-se a imperiosa necessidade das unidades jurisdicionadas estabelecerem processos técnicos para a escolha de gestores. Inicialmente, deve-se **definir os perfis profissionais necessários para atenderem as necessidades organizacionais de forma prévia e documentada**. De outro modo, há o elevado risco de que as posições de liderança sejam ocupadas por colaboradores sem o adequado preparo e/ou serem selecionados sem qualquer transparência.

**148.** ... é fundamental que as organizações públicas aloquem os colaboradores de forma profissional. Ou seja, busquem atender em primeiro lugar os interesses e necessidades da organização. Tal objetivo só será possível se a seleção e alocação ocorra com base na comparação entre os perfis profissionais desejados e aquele apresentado pelos colaboradores. Deste modo, as seleções externas e movimentações internas apenas ocorrerão para atender o interesse da organização e não apenas os interesses dos próprios colaboradores.

- f) Acórdão TCU nº 3023/2013:

**9.1.1.4. fundamentar os processos de recrutamento e seleção** (internos e externos) **em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial** e assegurarem concorrência e transparência nos processos;

- g) Acórdão TCU nº 2164/2021 – PLENÁRIO

**132. Salienta-se**, como em trabalhos anteriores, **a importância da definição dos perfis profissionais das ocupações ou grupo de ocupações de colaboradores da organização**, pois é a partir deles que o recrutamento, seleção e desenvolvimento dos colaboradores irá funcionar. É, portanto, processo básico e primordial para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas.

### **3) Causas**

- a) Falta ou planejamento deficiente da força de trabalho;
- b) Inexistência de processo técnico / norma interna que defina os perfis profissionais exigidos para a ocupação de cargos em comissão e funções comissionadas;
- c) Mudanças frequentes na estrutura organizacional, como reorganizações, fusões ou

reestruturações de unidades, com atribuições regimentais não definidas previamente ou divergentes com as novas atividades atribuídas.

- d) Descumprimento de normas e orientações técnicas de órgãos de controle externo e de órgãos governantes superiores (OGS)

#### **4) Riscos e efeitos**

Risco potencial de que posições de liderança e gerência no nível tático sejam ocupadas por colaboradores sem o adequado preparo e/ou selecionados sem qualquer transparência.

#### **5) Manifestação da unidade auditada**

Acerca do achado e da recomendação, a COGEP se manifestou nos termos que seguem

É essencial o mapeamento dos processos de trabalho nas unidades, objetivando saber das atividades realizadas. Dessa forma, haverá critério objetivo para, em seguida, ser normatizada, o que contribuirá para a escolha dos ocupantes das funções.

A COGEP deverá suscitar a questão, inclusive sugerindo a constituição de grupo de trabalho específico.

#### **6) Conclusão da equipe de auditoria**

Mantido o achado, e, por consequência, a recomendação.

#### **7) Proposta de encaminhamento**

À COGEP, para fins de dar início ao processo de instituição, via norma interna e/ou outras formas que possam ser cogitadas, dos perfis profissionais desejados para as posições de liderança, de modo a garantir que a escolha dos ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargo em comissão seja fundamentada nos perfis definidos.

**ACHADO 5** - Inexistência de processos técnicos para a escolha de gestores, inclusive para os ocupantes de cargos/funções de livre provimento.

##### **1) Situação encontrada**

Com base nas informações extraídas de processos de designação de servidores (SEI 0001417-08.2023.6.01.8000), sobretudo aqueles decorrentes da mudança na gestão do Tribunal, foi constatada inexistência de procedimentos técnicos e de critérios objetivos para a ocupação de cargos em comissão e de funções de confiança, a exemplo do que estabelecem os artigos 15 ao 19 do Dec. federal nº 10.829/2021.

##### **2) Critério de auditoria**

- a) Art. 4º, III, da Res. CSJT nº 92/2012:

Art. 4º As práticas de gestão de pessoas nos órgãos da Justiça do Trabalho

de primeiro e segundo graus, conduzidas pelas unidades de Gestão de Pessoas dos Tribunais, orientar-se-ão pelas seguintes diretrizes:

...

III - a seleção interna de servidores com vistas à alocação ou à ocupação de cargos em comissão e funções comissionadas será feita, preferencialmente, com base na análise de perfis profissionais e com ampla divulgação do processo seletivo;

- b) Artigos 15 ao 19 do Decreto federal nº 10.829/2021;
- c) Art. 5º, VI, da Res. CNJ 240;
- d) Acórdão TCU nº 2164/2021 – PLENÁRIO

147. ... reforça-se a imperiosa necessidade das unidades jurisdicionadas estabelecerem processos técnicos para a escolha de gestores. Inicialmente, deve-se definir os perfis profissionais necessários para atenderem as necessidades organizacionais de forma prévia e documentada. De outro modo, há o elevado risco de que as posições de liderança sejam ocupadas por colaboradores sem o adequado preparo e/ou serem selecionados sem qualquer transparência.

148. ... é fundamental que as organizações públicas aloquem os colaboradores de forma profissional. Ou seja, busquem atender em primeiro lugar os interesses e necessidades da organização. Tal objetivo só será possível se a seleção e alocação ocorra com base na comparação entre os perfis profissionais desejados e aquele apresentado pelos colaboradores. Deste modo, as seleções externas e movimentações internas apenas ocorrerão para atender o interesse da organização e não apenas os interesses dos próprios colaboradores.

- e) Acórdão TCU nº 3023/2013:

9.1.1.4. fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial e assegurarem concorrência e transparência nos processos.

### **3) Causas**

- a) Inexistência ou implantação incompleta/deficiente do modelo de gestão de pessoas por competências;

- b) Preponderância de interesses pessoais na escolha de ocupantes para os cargos e funções comissionadas;
- c) Falta ou planejamento deficiente da força de trabalho;
- d) Inexistência de processo técnico / norma interna que defina os perfis profissionais exigidos para a ocupação de cargos em comissão e funções comissionadas;
- e) Mudanças frequentes na estrutura organizacional, como reorganizações, fusões ou reestruturações de unidades, com atribuições regimentais não definidas previamente ou divergentes com as novas atividades atribuídas

#### **4) Riscos e efeitos**

- a) Designação de gestores para ocupar cargos em comissão/funções comissionadas baseada exclusivamente em critérios discricionários;
- b) Desmotivação dos servidores, que não vislumbram a perspectiva de crescimento no órgão;
- c) Deficiência de profissionalização dos gestores;
- d) Desconfiança da sociedade e outras partes interessadas quanto à qualificação dos gestores públicos.
- e) Ineficiência na alocação de recursos humanos;
- f) Baixa qualidade do trabalho, uma vez que a falta de correspondência adequada entre as habilidades dos servidores e as exigências das funções pode afetar negativamente a entrega de serviços;
- g) Insatisfação dos servidores que não se encaixam adequadamente em suas lotações, podendo resultar em desmotivação, alta rotatividade e baixo engajamento.

#### **5) Manifestação da unidade auditada**

A manifestação da COGEP deu-se nos seguintes termos:

É essencial o mapeamento dos processos de trabalho nas unidades, objetivando saber das atividades realizadas.

Dessa forma, haverá critério objetivo para, em seguida, ser normatizada, o que contribuirá para a escolha dos ocupantes das funções.

A COGEP deverá suscitar a questão, inclusive sugerindo a constituição de grupo de trabalho específico.

#### **6) Conclusão da equipe de auditoria**

A maior flexibilidade permitida pela legislação em processos de escolha e recrutamento para ocupação de cargos em comissão/funções comissionadas não significa que princípios como os

da impessoalidade, eficiência e transparência possam ser inobservados. Portanto, processos de seleção de gestores devem sempre visar à escolha de candidatos que melhor atendam ao interesse da organização, o qual, por seu turno, deve refletir o interesse público.

Caso atendidos os requisitos da seleção transparente e baseada nos pressupostos da impessoalidade e do interesse público, e que privilegiem a concorrência, haverá diversos benefícios para o Tribunal, como: aumento da motivação, com a valorização do servidor; aumento das possibilidades de crescimento e diversificação na carreira; garantia de que o novo gestor possui as competências necessárias para o exercício do cargo; legitimidade do gestor para ocupar o cargo; maior transparência nos processos de seleção de gestores; menor ingerência política na seleção para cargos e funções gerenciais.

## **7) Proposta de encaminhamento**

Ao GAPRES

- a) Utilização de processo transparente e formalizado que oriente a indicação, a seleção e a nomeação de membros da alta administração e da gestão operacional, com o intuito de garantir que os gestores tenham as competências necessárias para o exercício do cargo.
- b) Instituir regulamentação interna de modo a garantir que o processo de seleção de gestores seja executado de forma transparente, pautando-se por critérios e competências precisamente definidos;
- c) Avaliar a oportunidade e a conveniência de implementar um banco de talentos que permita auxiliar o processo de seleção de gestores.

**ACHADO 6** - Decisões sobre quantitativo, perfil, alocação inicial e movimentação da força de trabalho das unidades de apoio administrativo não são suficientemente embasadas em critérios técnicos

### **1) Situação encontrada**

Foram identificados processos de requisições/nomeações de colaboradores externos realizadas sem o suporte de processo formal de trabalho e cujo planejamento foi realizado sem a definição de perfis profissionais, das atribuições relativas às atividades executadas e das demandas das unidades atendidas.

Não foram localizados documentos que definem formalmente o quantitativo de pessoal necessário para as diversas unidades de apoio administrativo, impossibilitando o controle comparativo entre a força de trabalho existente e a requerida.

Tal deficiência é agravada em razão da falta de implementação integral de Gestão de Pessoas por Competências que permita a identificação de lacunas de competências, por meio da comparação entre os perfis profissionais que compõem a organização e os requeridos para a consecução da estratégia organizacional.

O projeto de dimensionamento da força de trabalho (SEI 0001443-45.2019.6.01.8000) ainda não foi concluído.

### **2) Critério de auditoria**

- a) Item 142 do Acórdão TCU nº 1103/2015 - Plenário:

142. 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 (p. 35), que enfatiza a importância da tomada de decisão embasada em informações de qualidade.

- b) Resolução TSE n. 23.523/2017;
- c) Manual de Orientações sobre requisição de servidores - Portaria/TRE-MS n. 90/2019 (evento 0458357)

### **3) Causas**

- a) Falta de implementação integral da Gestão de Pessoas por Competências;
- b) Requisição de colaboradores sem o levantamento prévio das demandas por unidade, e sem a indicação das competências mínimas necessárias à execução das atividades na unidade de lotação

### **4) Riscos e efeitos**

- a) Falta ou excesso de mão-de-obra em determinadas áreas;
- b) Entrada e movimentação de pessoal sem qualificação técnica necessária;
- c) Desconhecimento do corpo técnico;
- d) Impossibilidade de preparação para o futuro da organização;
- e) Escassez de pessoal com os perfis almejados pela organização;
- f) Risco potencial de comprometimento da imagem da instituição, na medida em que os colaboradores requisitados sequer tem noção da unidade do Tribunal em que prestarão os serviços.

### **5) Manifestação da unidade auditada**

Manifestação da COGEP:

De acordo com a recomendação, objetivando evitar até mesmo situações ocorridas, de termos a força de trabalho disponibilizada pelo órgão requisitado, mas não haver planejamento prévio para alocação em unidades da Secretaria.

Para o apoio à Eleição de 2024, deverá ser realizada consulta aos gerentes

de projetos quanto às necessidades para o período eleitoral, com o levantamento dos perfis necessários, objetivando que a força de trabalho a ser disponibilizada tenha compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas.

## 6) Conclusão da equipe de auditoria

Ante o exposto, pode-se afirmar que as decisões do TRE sobre quantitativo, perfil, alocação inicial e movimentação da força de trabalho não são embasadas em critérios técnicos. Exemplos de critérios técnicos que poderiam ser utilizados para subsidiar essas decisões são: lacunas de competências, mapeamento de processos de trabalho, produtividade média, projeção de vacâncias, compatibilidade entre o perfil profissional do novo colaborador e as atribuições do cargo/unidade etc.

A despeito da informação da COGEP de que será a provisão de requisitados para suprir as demandas das atividades decorrentes da preparação de realização das Eleições de 2024 será feita mediante prévio planejamento, mantém-se o achado, e, por consequência, a recomendação.

## 7) Proposta de encaminhamento

À COGEP, para que:

- a) priorize a conclusão da implantação da Gestão de Pessoas por Competências, de forma a permitir um melhor planejamento da força de trabalho, bem como a integração de todas as funções de gestão de pessoas;
- b) elabore planejamento para fins de requisição de servidores, de modo que sejam definidos previamente as demandas por unidade administrativa, os perfis e as competências mínimas necessárias à execução das atividades na unidade de lotação;
- c) Inicie os procedimentos destinados à regulamentação interna do processo de requisição de servidores, que preveja, dentre outros, critérios técnicos para embasar decisões relativas a quantitativo, perfil, alocação inicial e movimentação da força de trabalho, de forma a manter um processo contínuo e integrado às estratégias da organização;

**ACHADO 7** - As métricas utilizadas para avaliar o desempenho na execução do Plano Anual de Capacitação do exercício de 2023 não se prestam a medir o grau de atingimento dos objetivos definidos no próprio plano.

### 1) Situação encontrada

Em resposta a pedido de informações, a titular da SEDES informou (616425) que:

"O Plano de Capacitação é avaliado primordialmente por meio de relatórios, nos quais serão explicitados os seguintes resultados:

- Número total de participações nas ações de capacitação;
- Número total de servidores capacitados;

- Número total de servidores capacitados por unidade administrativa;
- Investimento total efetuado;
- Investimento total efetuado em cada Unidade administrativa;
- Média dos investimentos efetuados por treinando e por Unidade administrativa; - Quantidade total de horas de aprendizado oferecidas;
- Índice de execução do PAC.

No entanto, embora tais informações sejam relevantes para avaliar a execução do plano de capacitação, não constituem métricas que possam aferir o grau de eficiência ou eficácia das ações de desenvolvimento.

## **2) Critério de auditoria**

- a) Plano Anual de Capacitação/2023;
- b) Res. TSE nº 22.572/2007;

## **3) Causas**

- a) Desenvolvimento insuficiente de competências no que diz respeito ao planejamento e à elaboração de indicadores de desempenho.

## **4) Riscos e efeitos**

- a) Falta de evidenciação de dados que possam comprovar que os objetivos previstos no plano de capacitação estão sendo efetivamente atingidos;
- b) Dispendio de recursos em capacitações que não atendam às reais necessidades do Tribunal, em termos de desenvolvimento das competências efetivamente necessárias para o atingimento dos objetivos e das metas institucionais.

## **5) Manifestação da unidade auditada**

Manifestação da COGEP:

De acordo com a recomendação, devendo ser incluídos nos planos de capacitação vindouros os referidos indicadores.

De se mencionar que anteriormente havia o indicador de aderência à execução, mas foi retirado em razão da "plasticidade" do Plano, visto que atualmente o PAC é tratado por eixo temático e não simplesmente por nomes de cursos. O índice de aderência pode ser medido por aqueles eixos.

Importante registrar que o PAC passou a ser anual ao invés de bianual, para atender às necessidades de capacitação mais urgentes, advindas principalmente dos órgãos de fiscalização, que às vezes deixavam de ser atendidas. Assim, o PAC está em constante avaliação no exercício, para

atendimento às capacitações que surgem.

## **6) Conclusão da equipe de auditoria**

Mantido o achado e a recomendação.

## **7) Proposta de encaminhamento**

À SEDES, para incluir nos próximos planos anuais de capacitação indicadores que permitam aferir:

- a) índice de aderência na execução das ações de desenvolvimento em relação ao planejado, com medição trimestral ou periodicidade que se julgue mais conveniente;
- b) indicador de execução da dotação orçamentária prevista para as ações de capacitação;
- c) indicador de atendimento às lacunas de competências identificadas no projeto de gestão por competência.

**ACHADO 8** - O plano de capacitação relativo ao exercício de 2022 foi elaborado com base apenas nas solicitações das unidades do Tribunal, sem fundamentação em mapeamento e avaliação de competências, resultando na realização de capacitações não alinhadas com as lacunas de competências identificadas no projeto de implantação do modelo de gestão por competências iniciado pela UFPA.

### **1) Situação encontrada**

O Relatório de Execução do PAC 2022 (SEI nº 0619118) não possui dados que permitam avaliar e identificar quais competências mapeadas no projeto de implantação da gestão por competências foram priorizadas nas ações de capacitação.

### **2) Critério de auditoria**

- a) Art. 25 do Decreto federal nº 10.829/2021;
- b) PGP-PLANO GERAL DE PROJETOS COGEP (SEI nº 0351415);
- c) Res. TSE nº 22.572/2007, art. 4º, II

### **3) Causas**

- a) Inexistência de norma interna que regulamente o procedimento de elaboração do plano anual de capacitação, bem como da avaliação de sua execução;
- d) Descontinuidade na implantação do projeto de gestão por competência;

### **4) Riscos e efeitos**

- a) Dispendio de recursos com ações de capacitação cujo resultado não se vincula ao desenvolvimento das competências que sejam relevantes para o cumprimento da missão institucional;

## 5) Manifestação da unidade auditada

De acordo com a COGEP:

Não foi adotado, formalmente, modelo de gestão por competência. A UFPA atuou no mapeamento inicial das atividades e competência das unidades, no entanto, somente referido documento não fornece elementos para implantar a gestão por competência, visto que não é composta apenas com o mapeamento das atividades.

É possível avaliar o processo de contratação de consultoria para diagnosticar e rever o material produzido pela UFPA. Após, deve-se rever as fichas de indicadores do planejamento estratégico.

## 6) Conclusão da equipe de auditoria

Mantém-se o achado e a recomendação.

## 7) Proposta de encaminhamento

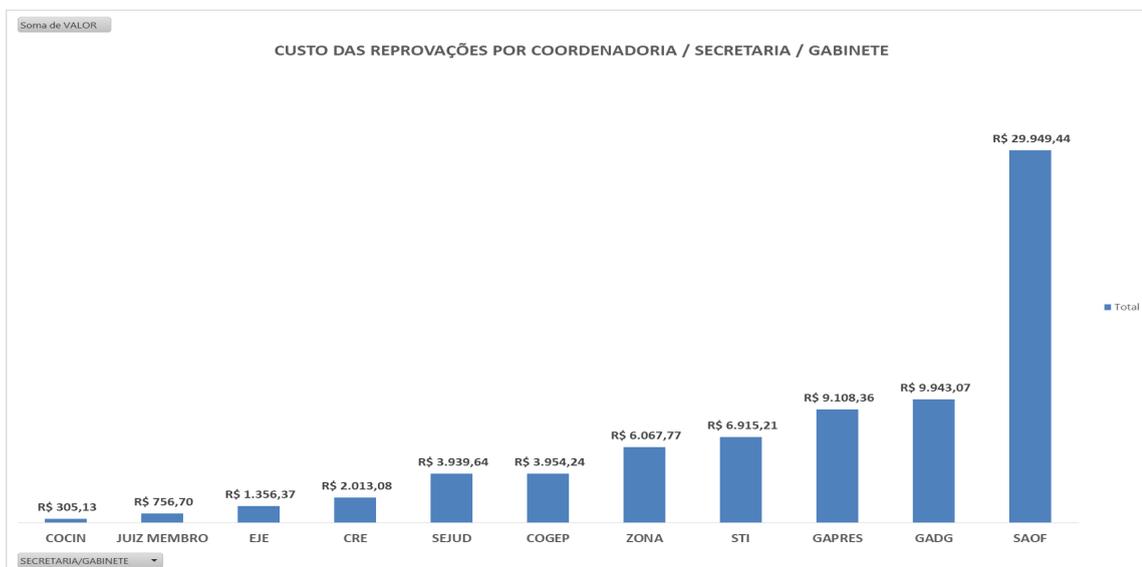
À COGEP, para

- a) Adotar as providências necessárias com vistas a instituir, por meio de norma interna, as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, a exemplo do que fez o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) por meio da Res. nº CSJT nº 92/2012;
- b) Avaliar a possibilidade de iniciar processo de contratação de consultoria com a finalidade de realizar diagnóstico e revisão de todo o material produzido pela UFPA, e dar seguimento à implementação do modelo de gestão por competência
- c) Rever as metas previstas na ficha de indicadores do planejamento estratégico, relacionados com a gestão por competências.

**ACHADO 9** - As reprovações de servidores em cursos de capacitação realizados no exercício de 2022 geraram um prejuízo estimado de **R\$ 74.309,00**, em relação ao qual não foram identificadas medidas para a mitigação do prejuízo ou para a prevenção de futuras ocorrências.

### 1) Situação encontrada

Com base nos dados constantes do Relatório de Execução do PAC 2022 (SEI nº 0619118), foi realizada a distribuição por Secretaria/Gabinete dos valores correspondentes às matrículas efetivadas cujos participantes não lograram aprovação.



Conquanto essa informação não esteja explícita no relatório, já que para obtê-la a equipe de auditoria adotou técnicas de organização e tratamento de dados, trata-se de situação que, em última análise, representa prejuízo aos cofres públicos, e, por isso, deve ser avaliada pela unidade de capacitação e desenvolvimento, e levada ao conhecimento da Administração para que seja dado o devido encaminhamento.

## 2) Critério de auditoria

- a) Art. 6º, I, da Res. TSE nº 22.572/2007;
- b) Princípio da economicidade (art. 70, *caput*, da Constituição federal)

## 3) Causas

- a) Inexistência de norma interna que regulamente o procedimento de elaboração e avaliação do plano anual de capacitação;
- b) Omissão da unidade responsável pelo desenvolvimento e capacitação em submeter e solicitar à Administração o encaminhamento a ser dado nas situações em que o servidor inscrito não lograr aprovação no treinamento;
- c) Deficiências nos controles de monitoramento da execução do plano, que devem ser ampliados para avaliar, por exemplo, a economicidade, seja por meio de indicadores de desempenho, ou mediante a apuração do montante de recursos desperdiçados em decorrência de reprovações e/ou abandono de cursos de capacitação;
- d) Convocação intempestiva de servidores para participarem de cursos de treinamento, com a finalidade de preencher as vagas disponibilizadas.

## 4) Riscos e efeitos

- a) Dispendio de recursos públicos, decorrente do pagamento da inscrição de servidores em cursos de capacitação, que, ao final do evento, não obtêm aprovação,

## 5) Manifestação da unidade auditada

Manifestação da COGEP:

De acordo com a recomendação, mencionando que deve-se trabalhar para criar normativo que discipline a questão.

## 6) Conclusão da equipe de auditoria

Mantém-se o achado e a recomendação.

## 7) Proposta de encaminhamento

À COGEP, para:

- a) aprimorar os controles de acompanhamento da execução do plano, de modo a contemplar indicadores que apurem o montante de recursos desperdiçados em função de reprovações/abandono de cursos de capacitação;
- b) propor à Administração que seja instituída norma interna para disciplinar tais situações;
- c) enquanto pendente a expedição da norma que regulamenta tais situações, submeter e propor à Administração o encaminhamento a ser dado aos casos de reprovação e/ou abandono de cursos de capacitação;

**ACHADO 10** - Embora os indicadores de governança e gestão sejam divulgados no portal do Tribunal, não foram identificadas evidências que comprovam que o órgão adota e divulga medidas destinadas a melhorá-los.

### 1) Situação encontrada

De acordo com o Acórdão TCU nº 2164/2021, Processo no TC 011.574/2021-6, autos de Acompanhamento dos índices de governança e gestão de órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal 2021, o TRE-Acre obteve resultado insatisfatório no quesito governança e gestão de pessoas.

Prevê o Anexo da DECISÃO NORMATIVA - TCU Nº 198, DE 23 DE MARÇO DE 2022, no item correspondente ao tema Governança, estratégia e desempenho, letra "e", que

- e) medidas adotadas em relação aos indicadores de governança e gestão levantados, a exemplo dos que foram tratados pelo TCU nos Acórdãos 588/2018-Plenário e 2.699/2018-Plenário(ambos da Relatoria do Ministro Bruno Dantas);

Embora tenha sido identificado o plano de ação ([https://www.justicaeleitoral.jus.br/++theme++justica\\_eleitoral/pdfjs/web/viewer.html?file=https://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ac-plano-de-gestao-de-riscos/@download/file/tre-ac-plano-gestao-risco-estrategico.pdf](https://www.justicaeleitoral.jus.br/++theme++justica_eleitoral/pdfjs/web/viewer.html?file=https://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ac-plano-de-gestao-de-riscos/@download/file/tre-ac-plano-gestao-risco-estrategico.pdf)) que contemple medidas destinadas ao aprimoramento da governança e da gestão de pessoas, a execução dos testes permitiu concluir que nenhuma das iniciativas ali previstas foi levada a efeito.

## **2) Critério de auditoria**

- a) ANEXO DA DECISÃO NORMATIVA-TCU Nº 198, DE 23 DE MARÇO DE 2022

## **3) Causas**

- a) Falha e deficiência nos controles de monitoramento da execução do plano de ação;
- b) Inexistência ou monitoramento deficiente da governança em relação ao desempenho da área de gestão de pessoas.

## **4) Riscos e efeitos**

- a) Risco de comprometimento da imagem do Tribunal, visto que os resultados obtidos nos levantamentos realizados pelo TCU para avaliar a maturidade da governança e gestão de pessoas são divulgados tanto pela Corte de Contas quanto pelo próprio órgão avaliado;
- b) A falta de monitoramento pela governança das ações da área de gestão de pessoas contribui para a permanência dos atuais índices de maturidade dos processos de governança e gestão obtidos no último levantamento realizado pelo TCU.

## **5) Manifestação da unidade auditada**

Manifestação da COGEP:

Há plano de ação para atendimento às demandas relativas a maturidade da governança de gestão de pessoas, inclusive com algumas situações atendidas, conforme se observa ao acessar o link

[https://www.tre-ac.jus.br/++theme++justica\\_eleitoral/pdfjs/web/viewer.html?file=https://www.tre-ac.jus.br/institucional/planejamento-estrategico/arquivos-governanca-e-gestao-publica/tre-ac-governanca-e-gestao-de-pessoas/@@download/file/COGEP\\_Consolida%C3%A7%C3%A3o\\_Questionario-iGG-2021.pdf](https://www.tre-ac.jus.br/++theme++justica_eleitoral/pdfjs/web/viewer.html?file=https://www.tre-ac.jus.br/institucional/planejamento-estrategico/arquivos-governanca-e-gestao-publica/tre-ac-governanca-e-gestao-de-pessoas/@@download/file/COGEP_Consolida%C3%A7%C3%A3o_Questionario-iGG-2021.pdf) .

A maioria ainda não foi efetivada, devendo ser adotadas medidas para o atendimento de diversas questões, tarefa que não será de fácil implementação, ante as demandas diárias e a estrutura da unidade de gestão de pessoas.

## **6) Conclusão da equipe de auditoria**

Embora tenha sido elaborado o plano de ação a que se refere o titular da COGEP, verifica-se que são assaz incipientes as iniciativas até então implementadas, a maioria delas vinculadas apenas aos planos de capacitação e de promoção à saúde.

## **7) Proposta de encaminhamento**

À COGEP, para implementar as medidas necessárias à melhoria dos indicadores de governança e gestão de pessoas.

**ACHADO 11** - Ausência de tratamento ou da adoção de medidas destinadas a melhorar as situações avaliadas negativamente na pesquisa de clima organizacional.

### **1) Situação encontrada**

Embora o COGEP (evento SEI 616327) tenha informado que adota medidas destinadas a melhorar as situações avaliadas de forma negativa na pesquisa de clima, mencionando que as mesmas estão previstas no plano de promoção à saúde, foi constatado que, a par de tais ações não terem sido implementadas, as mesmas não guardam correlação com medidas que objetivem melhorar o resultado da pesquisa.

### **2) Critério de auditoria**

- a) Plano Estratégico de Gestão de Pessoas da Justiça Eleitoral do Acre 2021-2026;
- b) Plano de promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho - TRE-AC 2022-2023;
- c) Pesquisa de Clima Organizacional realizado pelo TRE/AC em 2021(0597389);
- d) Art. 8º da Res. CNJ nº 240/2016

### **3) Causas**

- a) A falta de conhecimento por parte dos gestores sobre a necessidade de mudanças pode impedir a adoção de medidas corretivas.
- b) Falta de implementação de plano de ação para tratamento dos problemas identificados;
- c) Falta de monitoramento e acompanhamento, no nível da governança, dos resultados das pesquisas de clima organizacional;
- d) Resistência a mudanças que podem ser necessárias para corrigir e melhorar as avaliações negativas.

### **4) Riscos e efeitos**

- a) Desmotivação dos servidores, em razão da falta de tratamento às situações avaliadas como negativas na pesquisa de clima;
- b) Diminuição da produtividade;
- c) Perda de talentos;
- d) Risco potencial de ações judiciais por falta de tratamento de problemas identificados na pesquisa de clima (discriminação ou assédio por exemplo).

## 5) Manifestação da unidade auditada

A COGEP manifestou-se de acordo com a recomendação.

## 6) Conclusão da equipe de auditoria

Mantém-se o achado e a recomendação.

## 7) Proposta de encaminhamento

À COGEP, para:

- a) Incluir no Plano de Gestão de pessoas ações para o tratamento do resultado da pesquisa de clima organizacional que tenham vinculação com os problemas identificados;
- b) verificar a conveniência e a possibilidade de garantir dotação orçamentária para a realização de ações de melhoria contínua do ambiente de trabalho;
- c) Monitorar, avaliar e divulgar a evolução do clima organizacional;

**ACHADO 12** - O plano de promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho não tem efetividade no sentido de garantir o propósito para o qual foi concebido, a saber, promover o bem estar físico e psíquico dos servidores.

### 1) Situação encontrada

Embora tenha sido elaborado plano de promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho, as ações previstas, além de não estarem sendo totalmente implementadas, não são efetivas no sentido de atingir os objetivos de garantir o bem estar físico e psíquico dos servidores.

### 2) Critério de auditoria

- a) Resolução TRE-AC 1764/2021 - dispõe sobre o Programa de Assistência à Saúde no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Acre.
- b) Plano de promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho - TRE-AC 2022-2023;
- c) Resolução TRE-AC n. 1.769/2021 - Teletrabalho
- d) Portaria Presidencial TRE-AC nº 78/2023 - Teletrabalho
- e) Resolução TRE-Acre n. 1.215/2007 - Regimento Interno
- f) Portaria Presidência TRE-ACRE n. 63/2023;
- g) Portaria Presidência TRE-ACRE n. 35/2023;
- h) Portaria Presidência TRE-ACRE n. 149/2023;
- i) Portaria Presidência TRE-ACRE n. 141/2023;

j) Decisão nº 473 / 2023 - Deferimento de home office para servidor estudante

### **3) Causas**

- a) Inexistência de regulamentação interna que discipline as hipóteses de concessão da modalidade de trabalho remoto "home office";
- b) Falta de priorização da promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho;
- c) Regulamentação tardia do teletrabalho;
- d) Resistência cultural;
- e) Escassez de recursos (humanos e materiais) para executar ações de assistência e promoção à saúde;
- f) Falta de indicadores eficientes para avaliar o resultado e impacto das ações eventualmente oferecidas;
- g) Inexistência de ações específicas voltadas ao tratamento de índices elevados de absenteísmo decorrente de problemas de saúde;
- h) Recursos orçamentários insuficientes;
- i) Demora excessiva na contratação de insumos para a realização de atendimento odontológico;
- j) Falta de acompanhamento e suporte psicológico aos servidores afastados

### **4) Riscos e efeitos**

- a) Suspensão do atendimento odontológico;
- b) Aumento do absenteísmo devido a doenças;
- c) Baixa produtividade do servidor, por lotação incompatível com o estado de saúde do servidor;
- d) Falta de padronização nos procedimentos relativos aos afastamentos por motivo de saúde própria;
- e) Ausência de padronização para a concessão de home office;
- f) Suspensão da concessão de teletrabalho por 2 anos.

### **5) Manifestação da unidade auditada**

Manifestação da COGEP:

A situação do não funcionamento do gabinete odontológico se estende por cerca de 3 anos, o que tem impedido o atendimento de servidores e dependentes pelo profissional. No entanto, aquele

local já dispõe de equipamentos, restando a aquisição dos materiais de consumo necessários ao seu funcionamento, conforme consta do SEI n.0001001-74.2022.6.01.8000. Situação como material a ser fornecido em desacordo com o contratado corroborou para a impossibilidade do funcionamento, no entanto, a unidade de compras está atuando para a aquisição, tendo sido mantido contatos com aquela unidade objetivando priorizar a demanda, para que o funcionamento retorne o quanto antes.

Quanto às recomendações relativas às ações do Plano de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, firma-se concordância com as recomendações, porém, não se pode olvidar o diminuto número de servidores para a efetivação, o que poderá prejudicar sua efetivação.

Em relação à inclusão de ações voltadas à psicologia e psiquiatria, não temos profissionais neste órgão, porém, já previsto no Termo de Adesão ao Concurso Público Unificado da Justiça Eleitoral, a ser conduzido pelo TSE, uma vaga de psicólogo, que deverá ser oriundo de transformação de cargo. Inobstante isso, está sendo mantido contato prévio com instituição para verificar a possibilidade de ser firmado termo de cooperação para programa de psicologia institucional.

Quanto à elaboração de normativo para disciplinar o trabalho em home office, concordamos com a recomendação, objetivando disciplinar a questão de forma objetiva.

## **6) Conclusão da equipe de auditoria**

Acerca da falta de funcionamento do gabinete odontológico, que remonta ao ano de 2019, o profissional odontólogo menciona no Despacho nº 0597271 / 2023 - PRESI/DG/COGEP/SASBEN, que o mesmo permanece até então inoperante “por falta de equipamento permanentes e insumos, materiais estes que estão sendo comprados ao longo do corrente ano de 2023. Tão logo os insumos e equipamentos estejam disponíveis a rotina deste consultório odontológico voltará à rotina normal de suas atividades.”

Em pesquisa realizada no sistema SEI, identificou-se que se tenta adquirir material odontológico desde o ano de 2020, conforme se verifica dos autos do Processo SEI nº 0002029-48.2020.6.01.8000.

Ainda que se reconheça todo o conjunto de dificuldades relatadas que obstem a conclusão com êxito dos processos aquisitivos e, de conseguinte, o aporte dos insumos necessários ao funcionamento do gabinete odontológico, não se afigura razoável supor que os servidores e seus dependentes tenham sido privados durante tanto tempo do serviço odontológico simplesmente porque o órgão não consegue adquirir insumos básicos amplamente ofertados pelo mercado.

Acresça-se a tudo isso o ônus financeiro suportado em decorrência do pagamento mensal da remuneração do profissional odontólogo, somado aos custos de depreciação de todo o equipo que compõe a estrutura de atendimento.

## 7) Proposta de encaminhamento

À SAOF, para

- a) Adotar medidas urgentes com vistas a suprir o gabinete odontológico de equipamentos e materiais necessários para o retorno da realização de atendimentos;

À COGEP, para

- b) Implementar as ações Plano de promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho, monitorando sua execução por meio de indicadores de desempenho
- c) Recomendar que os memoriais de cálculo dos indicadores relativos à promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho sejam registrados mensalmente em procedimento próprio no SEI;
- d) Incluir no Plano de promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho ações voltadas para a promoção da saúde relacionados ao campo da psicologia e da psiquiatria;
- e) Promover, por sua unidade competente, atendimento periódico aos servidores em trabalho remoto por motivo de saúde, mediante a realização de videoconferência, para acompanhamento, adaptações necessárias ao melhor desempenho e a qualidade de vida do servidor;
- f) Providenciar a elaboração de minuta de norma interna destinada a regulamentar a concessão da modalidade de trabalho remoto intitulada *home office*; alternativamente, poderá verificar a possibilidade de inclusão de tal regulamentação na própria resolução do teletrabalho.

## VI - CONCLUSÕES

Os resultados alcançados pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas, dependem em grande medida da maneira como gerenciam seu capital humano, impondo-se aos gestores o desafio de superar o paradigma segundo o qual a área de gestão de pessoas se confunde com o exercício da atividade funcional de administração de pessoal.

As abordagens tradicionais da administração de recursos humanos, voltadas exclusivamente para atividades como recrutamento, gestão de folha de pagamento e de benefícios, não atendem às demandas dos gestores públicos, pois não consideram a relevância de fatores essenciais como: clara definição de papéis e responsabilidades, consciência da importância da gestão de pessoas para o alcance das estratégias organizacionais, etc.

A presente auditoria teve por propósito avaliar, sob os aspectos da eficiência e da eficácia, os processos de governança e gestão de pessoas, e como estes se correlacionam às iniciativas da organização para o atingimento dos objetivos e metas estratégicos.

Os processos relacionados com as atividades de gestão de pessoas são transversais no sentido de integrarem as atribuições de todos os ocupantes das posições de chefia e

assessoramento superior, e dizem respeito a cada servidor, especialmente no que diz respeito às decisões tomadas para o desenvolvimento de sua carreira.

É necessário que se desenvolvam instrumentos de gestão para recrutar, movimentar, capacitar e avaliar a força de trabalho, os quais devem estar orientados não apenas para atender as finalidades estratégicas do Tribunal, como também às demandas dos usuários destinatários dos serviços públicos ofertados por esta Justiça Especializada.

Por fim, reforça-se a necessidade de revisão do modelo de governança estabelecido pela Res. TRE-Acre nº 1.755/2020, de modo que suas instâncias se tornem mais atuantes no sentido de exercer de forma efetiva as atribuições de avaliação, direcionamento e monitoramento da estratégia de gestão de pessoas neste Regional.

Rio Branco, 9 de novembro de 2023.

**Altamiro Lima da Silva**

Chefe da Seção de Auditoria

**Viviani Czarnecki Mayorquim**

Chefe da Seção de Acompanhamento e Orientação à Gestão

**Reniele Gomes Moreira**

Seção de Acompanhamento e Orientação à Gestão

Supervisão: **Patrícia Tieme Imada**

## ANEXO I - QUADRO CONSOLIDADO DAS RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA

| ACHADO   | RECOMENDAÇÃO  | UNIDADE      |
|--|---|--------------|
| <p><b>01 - Inexistência ou monitoramento deficiente da área de gestão de pessoas pela alta administração.</b></p>                                | <p>Ao Gabinete da Diretoria-Geral (GADG), para que adote a iniciativa de atualização da Res. TRE-Acre n. 1.755/2020, para incluir dispositivo que contenha a previsão de atuação tempestiva da governança na avaliação e no monitoramento do desempenho da área de gestão de pessoas, sem prejuízo de que seja avaliada a possibilidade de ampliar tal avaliação a todas as dimensões da governança objeto dos levantamentos realizados pelo TCU (TI, Contratações, Gestão de Pessoas e Execução orçamentária);</p> | <p>GADG</p>  |
|  | <p>À ASPLAN, para que inclua como pauta das reuniões de avaliação da estratégia a análise do desempenho das ações previstas no plano estratégico de gestão de pessoas.</p>  |              |
| <p><b>02 - Inexistência de processo sistemático, estruturado e oportuno para gerenciar os riscos envolvidos na gestão do capital humano.</b></p> | <p>a) Instituir Comitê de Governança, Riscos e Controles, com vistas, dentre outros, ao aprimoramento da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos;</p> <p>b) Incluir no plano estratégico de gestão de pessoas anexo destinado ao gerenciamento dos riscos que impactam o alcance dos objetivos estabelecidos.</p> <p>c) Avaliar a conveniência e a oportunidade de se criar a assessoria de planejamento, governança e gestão estratégica na área de gestão de pessoas</p>                  | <p>COGEP</p> |
| <p><b>03 - Não constituição do Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas, conforme exigência do art. 10 da Res. CNJ n. 240/2016.</b></p>          | <p>À COGEP, para adotar as medidas necessárias ao cumprimento do art. 10 da Res. CNJ n.º 240/2016, relativa à instituição do comitê gestor local de gestão de pessoas;</p>  | <p>COGEP</p> |
|  | <p>Ao GADG, para, em conjunto com a COGEP, avaliar a possibilidade de se atribuir, mediante a atualização da Res. TRE-Acre n.º 1.755/2020, ao Comitê Setorial previsto no seu artigo 12, inciso I, as atividades de competência do Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas previstas nos incisos do artigo 10 da Res. CNJ n.º 240/2016, providência que dispensaria a implementação da medida prevista na alínea "a" retro.</p>  | <p>GADG</p>  |
| <p><b>04 - Não foram definidos perfis profissionais desejados para cada</b></p>  | <p>À COGEP, para fins de dar início ao processo de instituição, via norma interna e/ou outras formas que possam ser cogitadas, dos perfis profissionais desejados para as posições de liderança, de modo a garantir que a escolha dos ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargo em comissão seja fundamentada nos perfis</p>  | <p>COGEP</p> |

|  |  |        |
|--|--|--------|
| ocupação   | definidos.   |        |
| <b>05 - Inexistência de processos técnicos para a escolha de gestores, inclusive para os ocupantes de cargos/funções de livre provimento.</b>  | <p>a) Utilização de processo transparente e formalizado que oriente a indicação, a seleção e a nomeação de membros da alta administração e da gestão operacional, com o intuito de garantir que os gestores tenham as competências necessárias para o exercício do cargo.</p> <p>b) Instituir regulamentação interna de modo a garantir que o processo de seleção de gestores seja executado de forma transparente, pautando-se por critérios e competências precisamente definidos;</p> <p>c) Avaliar a oportunidade e a conveniência de implementar um banco de talentos que permita auxiliar o processo de seleção de gestores.</p>   | GAPRES |
| <b>06 - Decisões sobre quantitativo, perfil, alocação inicial e movimentação da força de trabalho das unidades de apoio administrativo não são suficientemente embasadas em critérios técnicos</b>                 | <p>À COGEP, para que:</p> <p>a) Priorize a conclusão da implantação da Gestão de Pessoas por Competências, de forma a permitir um melhor planejamento da força de trabalho, bem como a integração de todas as funções de gestão de pessoas;</p> <p>b) elabore planejamento para fins de requisição de servidores, de modo que sejam definidos previamente as demandas por unidade administrativa, os perfis e as competências mínimas necessárias à execução das atividades na unidade de lotação;</p> <p>c) Inicie os procedimentos destinados à regulamentação interna do processo de requisição de servidores, que preveja, dentre outros, critérios técnicos para embasar decisões relativas a quantitativo, perfil, alocação inicial e movimentação da força de trabalho, de forma a manter um processo contínuo e integrado às estratégias da organização;</p> | COGEP  |
| <b>07 - As métricas utilizadas para avaliar o desempenho na execução do Plano Anual de Capacitação do exercício de 2023 não se prestam a medir o grau de atingimento dos objetivos definidos no próprio plano.</b> | <p>À SEDES, para incluir nos próximos planos anuais de capacitação indicadores que permitam aferir:</p> <p>a) índice de aderência na execução das ações de desenvolvimento em relação ao planejado, com medição trimestral ou periodicidade que se julgue mais conveniente;</p> <p>b) indicador de execução da dotação orçamentária prevista para as ações de capacitação;</p> <p>c) indicador de atendimento às lacunas de competências identificadas no projeto de gestão por competência.</p>   |        |
| <b>08 - O plano de capacitação relativo ao exercício de 2022 foi elaborado com base apenas nas</b>   | <p>À COGEP, para</p> <p>a) Adotar as providências necessárias com vistas a instituir, por meio de norma interna, as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, a exemplo do que</p>  | COGEP  |

|  |  |              |
|--|--|--------------|
| <p><b>solicitações das unidades do Tribunal, sem fundamentação em mapeamento e avaliação de competências, resultando na realização de capacitações não alinhadas com as lacunas de competências identificadas no projeto de implantação do modelo de gestão por competências iniciado pela UFPA.</b></p> | <p>fez o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) por meio da Res. n° CSJT n° 92/2012;</p> <p>b) Avaliar a possibilidade de iniciar processo de contratação de consultoria com a finalidade de realizar diagnóstico e revisão de todo o material produzido pela UFPA, e dar seguimento à implementação do modelo de gestão por competência</p> <p>c) Rever as metas previstas na ficha de indicadores do planejamento estratégico, relacionados com a gestão por competências.</p>  |              |
| <p><b>09 - As reprovações de servidores em cursos de capacitação realizados no exercício de 2022 geraram um prejuízo estimado de R\$ 74.309,00, em relação ao qual não foram identificadas medidas para a mitigação do prejuízo ou para a prevenção de futuras ocorrências.</b></p>                      | <p>À COGEP, para:</p> <p>a) aprimorar os controles de acompanhamento da execução do plano, de modo a contemplar indicadores que apurem o montante de recursos desperdiçados em função de reprovações/abandono de cursos de capacitação;</p> <p>b) propor à Administração que seja instituída norma interna para disciplinar tais situações;</p> <p>c) enquanto pendente a expedição da norma que regulamenta tais situações, submeter e propor à Administração o encaminhamento a ser dado aos casos de reprovação e/ou abandono de cursos de capacitação;</p> | <p>COGEP</p> |
| <p><b>10 - Embora os indicadores de governança e gestão sejam divulgados no portal do Tribunal, não foram identificadas evidências que comprovam que o órgão adota e divulga medidas destinadas a melhorá-los.</b></p>   | <p>À COGEP, para implementar as medidas necessárias à melhoria dos indicadores de governança e gestão de pessoas.</p>  | <p>COGEP</p> |

|  |  |               |
|--|--|---------------|
| <p><b>11 - Ausência de tratamento ou da adoção de medidas destinadas a melhorar as situações avaliadas negativamente na pesquisa de clima organizacional.</b></p>  | <p>À COGEP, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Incluir no Plano de Gestão de pessoas ações para o tratamento do resultado da pesquisa de clima organizacional que tenham vinculação com os problemas identificados;</li> <li>b) Verificar a conveniência e a possibilidade de garantir dotação orçamentária para a realização de ações de melhoria contínua do ambiente de trabalho;</li> <li>c) Monitorar, avaliar e divulgar a evolução do clima organizacional;</li> </ul>   | <p>COGEP</p>  |
| <p><b>12 - O plano de promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho não tem efetividade no sentido de garantir o propósito para o qual foi concebido, a saber, promover o bem estar físico e psíquico dos servidores.</b></p> | <p>À SAOF, para</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Adotar medidas urgentes com vistas a suprir o gabinete odontológico de equipamentos e materiais necessários para o retorno da realização de atendimentos;</li> </ul>   | <p>GASAOF</p> |
|  | <p>À COGEP, para</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Implementar as ações Plano de promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho, monitorando sua execução por meio de indicadores de desempenho</li> <li>b) Recomendar que os memoriais de cálculo dos indicadores relativos à promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho sejam registrados mensalmente em procedimento próprio no SEI;</li> <li>c) Incluir no Plano de promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho ações voltadas para a promoção da saúde relacionados ao campo da psicologia e da psiquiatria;</li> <li>d) Promover, por sua unidade competente, atendimento periódico aos servidores em trabalho remoto por motivo de saúde, mediante a realização de videoconferência, para acompanhamento, adaptações necessárias ao melhor desempenho e a qualidade de vida do servidor;</li> <li>e) Providenciar a elaboração de minuta de norma interna destinada a regulamentar a concessão da modalidade de trabalho remoto intitulada <i>home office</i>; alternativamente, poderá verificar a possibilidade de inclusão de tal regulamentação na própria resolução do teletrabalho.</li> </ul> | <p>COGEP</p>  |
|  |  |               |

