



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA
Coordenadoria de Auditoria Interna

RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA

- **TIPO DE AUDITORIA:** AUDITORIA DE CONFORMIDADE E OPERACIONAL.
- **TIPO DE EXECUÇÃO:** DIRETA.
- **EXERCÍCIO:** 2022.
- **AUDITORIA COORDENADA PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ:** NÃO.
- **AUDITORIA INTEGRADA COM TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL - TSE:** NÃO.
- **ATO DE DESIGNAÇÃO:** COMUNICADO DE AUDITORIA Nº 1/2021 (constante no Processo SEI n. 0002316-50.2022.6.15.8000, doc. 1199225).
- **COMPOSIÇÃO DA EQUIPE:**
 - EDME DE FREITAS LIMA.

1. APRESENTAÇÃO:

Em cumprimento ao Plano Anual de Auditoria (PAA) – exercício 2022 da Coordenadoria de Auditoria Interna (COAUDI) deste Regional, apresentam-se os resultados dos trabalhos de auditoria realizados pela SEAGP, com a Supervisão da COAUDI, no seguinte tema: **Avaliação de desempenho de servidor em estágio probatório.**

É necessário mencionar que os trabalhos seguiram as regras contidas na Resolução CNJ nº 309/2020, que aprovou as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário; Portaria PTRE/PB nº 913/2019, que dispõe sobre as normas técnicas de auditoria interna no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba; e Resolução TRE/PB nº 26/2018, Estatuto da Unidade de Auditoria Interna do TRE-PB.

Quanto à estrutura, este relatório é dividido em 7 (sete) partes, quais sejam: 1. apresentação; 2. objetivo e contextualização do tema, critério de auditoria, escopo e desenvolvimento dos trabalhos (metodologia); 3. achados de auditoria; 4. Situações merecedoras de registro embora não tratadas com achados; 5. conclusão; 6. recomendações; e 7. proposta de encaminhamento.

Neste tópico 1, além desta breve apresentação, descreve-se o que constará no conteúdo de cada uma das partes do relatório.

No segundo, retrata-se o objetivo, critério de auditoria, escopo e metodologia, onde são apresentados a contextualização do objeto auditado, os procedimentos que foram adotados, as técnicas utilizadas para responder as questões de auditoria, bem como se foi utilizada amostra ou se foi testada a população. Além disso, descreve-se a metodologia utilizada e se ocorreram limitações inerentes à auditoria. De forma sintética, esta parte detalha o *modus operandi* da auditoria.

No tópico achados de auditoria são arrolados os achados que foram considerados material e/ou formalmente relevantes. Os achados consistem em fatos significativos, dignos de relato pelo servidor que executa a auditoria, constituídos de quatro atributos essenciais: situação encontrada, critério, causa, e efeito; e decorrem da comparação entre a situação encontrada e o critério estabelecido. Nesse tópico é descrito, sob o ponto de vista da compreensão da equipe de auditoria, a situação encontrada, o critério padrão que deveria estar sendo adotado, a causa ou possível causa, o efeito, a manifestação do cliente de auditoria sobre o achado, as conclusões da equipe após os esclarecimentos do gestor acerca dos achados e a recomendação como proposta de melhoria da situação.

Os papéis de trabalho que fundamentam os achados encontram-se arquivados eletronicamente no sistema SEI, nos vários processos criados para a execução dos Testes de Controles (07 processos), que serão relacionados ao Processo originário desta auditoria (Planejamento e Execução), processo SEI: 0001422-74.2022.6.15.8000.

O tópico chamado de "situações merecedoras de registro, embora não tenham sido tratadas como achados", apresenta alguns resultados das respostas dos clientes da auditoria aos RDIMs expedidos, importantes de ficarem registrados neste relatório, muito embora não terem sido considerados como achados pela equipe dos trabalhos. **Servirão como Alertas à Gestão para advertir e impulsionar junto as unidades clientes da auditoria a necessidade de manutenção e aperfeiçoamento dos controles, além da adoção efetiva da Gestão de riscos (tema recorrente e que envolve todos os setores clientes da auditoria) nos processos alcançados nesta auditoria.**

A conclusão é uma síntese dos fatos apurados, sem longas descrições. O objetivo principal é comunicar, sem minúcias, a visão geral do resultado da auditoria e responder as questões de auditoria, em texto suficientemente claro de forma a não prejudicar o entendimento do leitor.

As recomendações são apresentadas como necessárias à correção dos achados de auditoria e/ou melhoria da situação encontrada. São descritas como forma de melhor sintetizar e sistematizar os pontos carentes de melhorias e/ou correções abordados neste relatório em relação aos ajustes entendidos cabíveis por esta unidade de auditoria. Trata-se de um guia resumido do que se entende como uma possível solução dirigido aos executores e gestores. Porém, é mister salientar que esse tópico não dispensa a acurada e imprescindível leitura das demais partes deste documento.

A proposta de encaminhamento traz as possíveis unidades que deverão receber cópia deste relatório com vistas à correção das impropriedades e/ou implantação das sugestões de melhoria dos processos de trabalho.

2. OBJETIVO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA, CRITÉRIO DA AUDITORIA, ESCOPO E DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS.

2.1 Objetivo e contextualização do tema:

Para demonstrar alguns aspectos importantes do tema (visão geral) e o objetivo do trabalho, transcreve-se abaixo trechos do Programa de Auditoria (documento sei n. 1219672), além de algumas sintéticas informações para contextualizar a matéria:

A temática é bastante relevante pois é através da avaliação de desempenho que uma organização pode medir o grau de contribuição e envolvimento dos colaboradores na determinação e execução de seus objetivos individuais e corporativos. A força de trabalho é considerada o principal ativo de uma organização.

Ademais, a necessidade de uma otimização do processo de Avaliação de Desempenho está intimamente relacionada com a finalidade precípua do órgão público que é a entrega a sociedade de serviços públicos de qualidade, quanto menos lacunas de competência o servidor possuir, maior será a qualidade dos serviços entregues à população.

E é nessa perspectiva que deve atuar o processo de avaliação de desempenho do servidor, pois a norma define como uma das suas finalidades a possibilidade de detectar necessidades de capacitação e desenvolvimento do servidor, além de verificar a aptidão do servidor para o exercício das atribuições do cargo efetivo e identificar necessidades de adequação na lotação do servidor.

A doutrina moderna fornece uma valorosa contribuição a esse raciocínio quando pontua sobre a produção de resultados, conforme segue trecho extraído do livro **"Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público"**, ENAP, 2019, pág. 116/117, que segue abaixo:

"Essa noção de resultados é fundamental quando se pensa em gestão do desempenho no setor público, pois exige que entregas à sociedade sejam visadas. Nesse sentido, as políticas de gestão de desempenho devem evoluir para a verificação dos reflexos da ação do servidor, no contexto dos processos de trabalho, sobre a **satisfação dos cidadãos** em relação aos bens e serviços públicos".

Objetivo da auditoria:

Avaliar na prática a eficiência e eficácia do processo de trabalho de avaliação de desempenho dos servidores durante o estágio probatório, efetuado pela SGP, bem como avaliar os controles internos adotados para garantir o alcance dos objetivos desse processo de trabalho.

O tema se ajusta com a Missão da COAUDI, no que se refere especificamente aos trabalhos de avaliação para aperfeiçoamento da gestão em benefício da sociedade. Cabe registrar, ainda, que a norma 2130 da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF), editada pelo Instituto dos Auditores Internos, propõe que "a atividade de Auditoria Interna deve auxiliar a organização a manter controles eficazes, avaliando a eficácia e eficiência desses controles e promovendo melhorias contínuas".

2.2 Critério de auditoria:

As normas e dispositivos mencionados no Programa de auditoria, além das registradas no papéis de trabalho (Matrizes de testes de controles e de achados de auditoria), utilizadas como critérios foram:

Norma e assunto
<ul style="list-style-type: none">• Constituição Federal/1988, (art. 41);
<ul style="list-style-type: none">• Lei nº 8.112/1990;

<ul style="list-style-type: none"> • Instrução Normativa CNJ nº 62/2020;
<ul style="list-style-type: none"> • Portaria TCU nº 103/2020;
<ul style="list-style-type: none"> • Resolução TSE nº 22.582/2007;
<ul style="list-style-type: none"> • Portaria TRE-PB nº 078/2008;
<ul style="list-style-type: none"> • Política de Gestão de Riscos do TRE/PB, Resolução TRE nº 11/2017;
<ul style="list-style-type: none"> • Portaria PTRE 1.031/2017, a qual aprovou o Manual de Gestão de Riscos do TRE/PB;
<ul style="list-style-type: none"> • Metodologias de gerenciamento de riscos e controle do COSO, as quais exigem monitoramento e revisão da eficácia das ações/atividades e/ou controles internos adotados/utilizados pela gestão.
<ul style="list-style-type: none"> • Acórdão TCU 2.212/2015 - Plenário: 9.1.3. adote medidas com vistas a implementar, no âmbito do Poder Judiciário, a avaliação de desempenho individual de servidores e gestores, estendendo, no que couber, aos membros da alta administração, assegurando a sua vinculação com as metas organizacionais e a identificação de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento;
<ul style="list-style-type: none"> • Livro: "Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público", ENAP, 2019.

2.3 Escopo:

Os processos de avaliações de desempenho de servidores em estágio probatório (no período de 2017 a 2022), no que tange a sua: eficiência, eficácia, conformidade com os normativos pertinentes, atualizações e aperfeiçoamentos ao longo do tempo, bem como avaliar os controles internos adotados para garantir o alcance dos objetivos desse processo de trabalho.

2.4 Desenvolvimento dos trabalhos:

Para melhor desenvolvimento dos temas definidos no PAA, todas as auditorias realizadas pela Coordenadoria de Auditoria Interna são compostas de quatro fases: Planejamento, Execução, Apresentação do resultados (Relatório) e Monitoramento.

Este documento encerra a fase 3, de apresentação dos resultados, e, após a deliberação da Presidência, inicia-se a fase 4, de monitoramento.

2.4.1 Planejamento:

Na fase de planejamento deste trabalho, fez-se um estudo das normas apresentadas no Programa de auditoria (documento 1219672, do processo criado para o Planejamento e Execução da auditoria - Processo SEI: 0001422-74.2022.6.15.8000), além de vários artigos e livros que tratam do tema, a exemplo dos: "Avaliação de Desempenho por Competências", "Avaliação de Desempenho", "Avalie o que importa", "Métodos de Avaliações de Desempenho", "NUDGE" e "SPRINT". Esse arcabouço doutrinário está registrado nos papéis de trabalho que fizeram face a execução da auditoria (Matrizes de testes de controles e de Achados), e o conjunto de normas e decisões encontra-se registrado no item: 2.2 - Critério de auditoria acima.

O comunicado de auditoria foi devidamente encaminhado aos gestores, por meio do processo SEI nº 0002316-50.2022.6.15.8000, Comunicado 1 - 1199225.

Foram elaborados e enviados aos gestores 05 (cinco) Requisições de Documentos, Informações ou Manifestações, Processos SEI: 0002630-93.2022.6.15.8000. Também foram necessárias requisições de informações suplementares para o complemento de informações, na forma de adendo aos RDIMs emitidos. Esses documentos objetivaram subsidiar a equipe de auditoria com informações suficientes para uma visão detalhada do processo de trabalho analisado, informações acerca do: - Processo de Trabalho: - Mapeamento do processo; Processo de Trabalho: - Gestão de riscos; Documentos gerados durante o processo; Processos de Admissões de servidores instaurados no período de 2017 a 2022; Processos de Avaliações de desempenho em Estágio Probatório realizados no período de 2017 a 2022; Critérios atuais (normativos e operacionais) adotadas para o processo de trabalho; Ações/atividades e/ou controles internos adotados/utilizados, inclusive atualmente, pela gestão do TRE/PB garantir a legalidade e finalidade do processo de trabalho auditado; Informações de servidores submetidos as avaliações de desempenho durante os períodos dos estágios probatórios e chefias imediatas respectivas e saber se são detectadas necessidades de capacitação.

Foi definida uma amostra, junto com a Supervisão da auditoria (COAUDI), consubstanciada nos Processos de Admissões de servidores instaurados no período de 2017 a 2022, contendo os Processos de Avaliações de desempenho em Estágio Probatório realizados no período, englobando os processos de avaliação de 35 (trinta e cinco) servidores, contendo em torno de 140 (cento e quarenta) avaliações (incluindo todas as 04 (quatro) avaliações do 6º (sexto), 12º (décimo segundo), 24º (vigésimo quarto) e 32º (trigésimo segundo) meses, nos períodos dos estágios probatórios.

Também foram elaborados (ou adotados do Programa de auditoria) os 07 (sete) papéis de trabalho para aplicação dos testes de controles e substantivos: **(A) - MTC nº 01/2022 - SEAGP (Matriz de Teste SUBSTANTIVO -1)**; **(B) - MTC nº 02/2022 - SEAGP (Matriz de Teste SUBSTANTIVO -2)**; **(C) - MTC nº 03/2022 - SEAGP (Matriz de Teste SUBSTANTIVO -3)**; **(D) - MTC nº 01/2022 - SEAGP (Matriz de Teste de DESENHO DE CONTROLE -1)**; **(E) - MTC nº 02/2022 - SEAGP (Matriz de Teste de DESENHO DE CONTROLE -2)**; **(F) - MTC nº 03/2022 - SEAGP (Matriz de Teste de DESENHO DE CONTROLE -3)**; **(G)- MTC nº 01/2022 - SEAGP (Matriz de Teste de CONTROLE -1)**. Testes para serem aplicados visando diagnosticar a efetividade, conformidade e eficácia dos controles necessários para garantir os objetivos almejados para o processo de trabalho de Avaliação de Desempenho de servidor em estágio probatório.

Os resultados estão documentados nos processos SEI números: 0005545-18.2022.6.15.8000, 0005581-60.2022.6.15.8000, 0005217-88.2022.6.15.8000, 0005317-43.2022.6.15.8000, 0004376-93.2022.6.15.8000, 0004795-16.2022.6.15.8000 e 0004227-97.2022.6.15.8000.

Ainda nesta fase dos trabalhos, foi desenvolvido o Programa de auditoria (documento sei nº 1219672), contendo 03 (três) questões de auditoria, elaboradas pela SEAGP, e aprovadas pelo COAUDI, supervisor dos trabalhos da auditoria, visando o delineamento, a sistematização, padronização das tarefas e, por fim, atingimento dos objetivos da auditoria, conforme se observa abaixo:

1ª) - O processo de Avaliação de Desempenho de servidor em estágio probatório está em consonância com os normativos (internos e externos) que

regulamentam a matéria, inclusive ele está atendendo aos critérios definidos na Portaria TRE-PB nº 078/2008 (art. 6º, parágrafo único) e Resolução TSE nº 22.582/2007 (art. 6º, III e IV), no que se refere a detectar a necessidade de capacitação e desenvolvimento e identificar a necessidade de adequação na lotação de servidor?

2ª) - As ações/atividades e/ou controles internos adotados/utilizados pela gestão do TRE/PB para garantir o objetivo do processo de Avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório estão sendo eficientes e/ou eficazes? e estão sendo continuados (conformidade) e/ou aperfeiçoados no decurso do tempo?

3ª) - As unidades que atuam no processo de Avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório utilizam gestão de riscos, analisando inclusive riscos de fraude e corrupção?

2.4.2 Execução:

Para a execução foram utilizadas as técnicas de auditoria: Análises de documentos; Análises de processos digitais SEI; Aplicação de questionários; Entrevistas; Análise de sistemas, e aplicados os testes de controles constantes do Programa de auditoria:

a) Aplicação de Questionários, através de envio de Requisições de Requisição de Documentos, Informações ou Manifestação (RDIM) 05 (cinco) RDIMs, além de adendos para complementar informações;

b) Análise de documentos e Processos Digitais (SEI);

c) Análise de sistemas digitais e portal do Tribunal (internet e intranet);

d) Aplicação de entrevistas com auditados;

e) Elaboração de papeis de trabalho;

f) Aplicação de testes de controles (testes de controles e substantivos) nos Processos de Admissões de servidores instaurados no período de 2017 a 2022, incluindo os Processos de Avaliações de desempenho em Estágio Probatório realizados no período (englobando os processos de avaliação de 35 (trinta e cinco) servidores, contendo em torno de 140 (cento e quarenta) avaliações (incluindo todas as 04 (quatro) avaliações do 6º (sexto), 12º (décimo segundo), 24º (vigésimo quarto) e 32º (trigésimo segundo) meses, nos períodos dos estágios probatórios)).

Além de aplicação de questionários e pedidos de esclarecimentos formalizados nos processos relacionados à auditoria, foram discutidas diversas questões relacionadas ao tema da auditoria com os envolvidos, clientes da auditoria, através de reuniões presenciais e *online*, ligações telefônicas e Plataforma digital WhatsApp.

Durante a fase de execução da auditoria a equipe de auditores (SEAGP), com aval do Supervisor da auditoria (Coordenador/COAUDI), elaborou uma minuta de Mapa de Gestão Riscos ([1264850](#)) e de Mapeamento ([1262388](#)) do processo de trabalho de Avaliação de desempenho de servidor em estágio probatório, para orientar e servir de modelo para elaboração, pela unidade responsável (SELDE), da Matriz de Riscos e monitoramento do referido processo de trabalho. Essa atividade aumenta a agregação de valor do trabalho.

Foi realizada uma reunião ([1266125](#)) para apresentação, pela SEAGP/COAUDI, da minuta do Mapa de Riscos e do mapeamento do processo de trabalho de Avaliação de Desempenho de Servidor em Estágio Probatório ([1264850](#)), em que participaram SEAGP (equipe de auditoria), COAUDI (Supervisão da auditoria) e SELDE (Cliente da auditoria).

Também foi realizada uma entrevista, com 04 (quatro) questões, endereçada a 10 (dez) servidores que se submeteram a processos de avaliações de desempenho no período abrangido pela auditoria (2017 a 2022), no intuito de conhecer a impressão desses servidores sobre o processo de avaliação durante o estágio probatório, bem como se teriam alguma sugestão de melhoria. As respostas ao questionário foram ao encontro das constatações averiguadas nos testes de controles (**os entrevistados sugeriram mais *feedback da Gestão*, durante o processo de avaliação, mais interação e orientações sobre os itens das auto avaliações e avaliações da Chefia imediata (e não só instruções de preenchimento do formulário de avaliação).**

Seguindo o cronograma da auditoria, bem como seguindo as novas diretrizes da COAUDI (resultado do processo de melhorias das atividades da COAUDI e unidades de auditoria interna - Programa de qualidade e melhoria - PQM), e buscando aperfeiçoamento no quesito comunicação, foi enviado aos clientes da auditoria, para análise e pronunciamento, as sugestões de CAUSAS para os Achados de auditoria.

Nesse mesmo momento, foi também informado com antecedência quais e quando seriam as próximas etapas (respectivamente: - Encaminhamento da Matriz de achados aos clientes da auditoria, para ciência da Matriz antes da reunião para discussão dos seus termos e - Reunião com os clientes da auditoria para apresentar e discutir a Matriz de Achados) que teriam as participações de todos interessados.

As inconsistências e a correta execução das formalidades do processo objeto da auditoria, verificadas após as análises e aplicação dos testes de controle, geraram os dois achados, constantes da matriz, que foi amplamente discutida entre o Coordenador da COAUDI e o chefe da SEAGP (Processos SEI nº 0005712-35.2022.6.15.8000 e 0005628-34.2022.6.15.8000).

Importante registrar que algumas situações identificadas através das respostas aos questionários (RDIM) e das entrevistas não foram inseridas na Matriz de Achados, a exemplo da não adoção efetiva da Gestão de Riscos e da Gestão de processos (falta de mapeamento, atualizações, aprimoramentos e transformação do processo de trabalho). Foi feito assim, após deliberação conjunta entre Equipe de auditoria(SEAGP) e o Supervisor dos Trabalhos (COAUDI), pois foi firmado o entendimento que estas verificações seriam objeto de um parágrafo próprio no Relatório da auditoria registradas como um Alerta para que suas práticas fossem mapeadas e incorporadas nos manuais de atividades das Seções, visando da adoção e continuidades dessas atribuições no processos regulares dessas unidades, o que seria posteriormente atestado em futuros processos de monitoramentos de recomendações.

A Matriz de Achados foi encaminhada aos clientes da auditoria para conhecimento prévio (cinco dias antes da reunião de apresentação dos Achados), com o objetivo de melhorar a comunicação com as unidades clientes da auditoria.

No dia 15 de junho de 2022, foi apresentada a matriz de achados preliminares da auditoria para que os representantes das unidades pudessem retirar alguma dúvida acerca deles, e apresentar sugestões e discutir seu conteúdo. Essa reunião foi registrada por meio da ata (1286689, Processo SEI 0005712-35.2022.6.15.8000).

No final da reunião, foi acordado o prazo até o dia 06/07/2022 (11 dias úteis) para análise e apresentação de manifestações escritas sobre os achados de auditoria. Essa ação faz parte da estratégia da Coordenadoria de otimizar o cumprimento das futuras recomendações, na medida em que os achados e as recomendações propostas serão melhor discutidos.

Registre-se que à Diretoria-Geral e Assessoria da Presidência participaram da reunião de apresentação da matriz de achados, também como forma de aperfeiçoamento da comunicação dos trabalhos da auditoria interna.

A Seção de Lotação e Desempenho - SELDE, corroborada pela Coordenadoria de Desenvolvimento e Saúde - CODES e pela Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP enviaram suas manifestações sobre os achados preliminares de auditoria.

As respostas apresentadas foram consideradas e incluídas neste relatório no campo "Manifestação do Cliente de Auditoria".

Após o registro da conclusão e das recomendações, encerrando a Matriz de Achados, foi iniciada a elaboração do Relatório preliminar de auditoria, que após revisão e aprovação do Supervisor da auditoria (Coordenador de auditoria interna), foi encaminhado aos Clientes da auditoria para conhecerem e se prepararem para reunião de Apresentação do Relatório preliminar, previamente agendada, seguindo o trâmite definido no item 39.1 do anexo da Portaria nº 913/2019/PTRE.

Procedida a reunião de apresentação do Relatório preliminar, Ata nº 1316606 - SEAGP (1316606), ocasião em que foi discutido mais uma vez os achados e apresentado as conclusões e as recomendações resultantes, ao final foi acordado o prazo de 07 (sete) dias úteis para os Clientes da auditoria apresentarem manifestações que entendessem pertinentes, sobre o Relatório Preliminar.

A Chefa SELDE não achou necessário qualquer esclarecimento ou sugestões, acerca do Relatório Preliminar (1324936).

Concluída a fase do Relatório Preliminar, foi iniciada a elaboração deste Relatório Final de auditoria, que após revisão e anuência da supervisão dos trabalhos de auditoria, será encaminhado para apreciação e aprovação da Presidência do Tribunal, seguindo o disposto no item 40 do anexo da Portaria PTRE nº 913/2019.

3. ACHADOS DE AUDITORIA¹

Os achados consistem em fatos significativos, dignos de relato pelo servidor que executa a auditoria, constituídos de quatro atributos essenciais: situação encontrada, critério, causa, e efeito; e decorrem da comparação entre a situação encontrada e o critério estabelecido.

Neste tópico é descrito, sob o ponto de vista da compreensão da equipe de auditoria, a situação encontrada, o critério padrão que deveria está sendo adotado, a causa ou possível causa, o efeito, a manifestação do cliente de auditoria sobre o achado, as conclusões da equipe após os esclarecimentos do gestor acerca dos achados e a recomendação como proposta de melhoria da situação.

A1

UNIDADES RESPONSÁVEIS: SGP, CODES e SELDE.

DESCRIÇÃO DO ACHADO

-Processo de Avaliação de Desempenho antigo, sem aperfeiçoamento no decorrer do tempo, necessitando ser atualizado e aprimorado para gerar mais eficiência e eficácia.

SITUAÇÃO ENCONTRADA

Realizada a análise das informações e documentos mencionados no campo Objeto e campo Critério deste achado, tais como: as 04 (quatro) Requisições de documentos, informações ou manifestações, reunião entre COAUDI, SEAGP e SELDE, em que o tema foi amplamente discutido, bem como após a aplicação dos testes de auditoria, foi possível constatar que o processo de trabalho de Avaliação de Desempenho de Servidor em Estágio Probatório necessita ser aprimorado e atualizado para potencialização de sua eficiência e eficácia.

Importante registrar que o formulário utilizado para as Avaliações (Avaliação da Chefia imediata e Auto - avaliação do servidor) foi instituído no Tribunal através da Portaria PTRE-PB nº 078/2008, ou seja, remonta a 14 (quatorze) anos atrás.

Nesse sentido, torna-se um raciocínio natural e lógico concluir que uma atividade que perdura a mais de uma década, especificamente nessa área de Gestão de Pessoas que historicamente sempre demanda aperfeiçoamentos, a exemplo da institucionalização de Gestão por competências, Gestão do Desempenho, Gestão da força de trabalho, Meritocracia, Gestão por produtividade, Avaliações de Desempenho, Desenvolvimento de Pessoas, dentre outros, necessita de atualizações e aprimoramentos, para manter sua eficiência e eficácia.

Destaque-se que os testes de controles:

Teste de DESENHO DE CONTROLE -2 1266190, que objetivou "Averiguar no processo de avaliação de desempenho de servidor em estágio probatório se as etapas de "Detectar necessidades de capacitação e desenvolvimento e Identificar a necessidade de adequação na lotação do servidor, estão sendo cumpridas";

e o Teste de DESENHO DE CONTROLE -1 1256577, que objetivou "Avaliar se os documentos utilizados nas avaliações de desempenho de servidor em estágio probatório estão em conformidade com as normas que regem a matéria";

tiveram suas conclusões no sentido de que as avaliações de desempenho se apresentam formalmente em conformidade com as Normas de regência: Portaria TRE-PB nº 078/2008 e Resolução TSE nº 22.582/2007, porém, quando se leva em consideração os aspectos que envolvem a eficiência e eficácia do processo de trabalho, o modelo de avaliação atualmente utilizado não se apresenta suficiente para atingir o desiderato pretendido pelas normas, mormente as finalidades definidas no art. 6º, da Resolução TSE nº 22.582/2007, quais sejam: verificar a aptidão do servidor para o exercício das atribuições do cargo efetivo; detectar necessidades de capacitação e desenvolvimento; identificar necessidades de adequação na lotação do servidor.

Não foi identificado nos processos qualquer deliberação ou ação nesse sentido. É como se todos os servidores avaliados durante o estágio probatório não possuíssem qualquer deficiência de competências, capacitação e/ou necessidade de desenvolvimento profissional. Ou seja, formalmente o processo de trabalho demonstra que a força de trabalho que ingressa no TRE/PB está sem necessidades de desenvolvimento.

Registra-se que os testes de auditoria detectaram que todas as avaliações atingiram o Conceito de "Atendeu as expectativas" ou "Superou as expectativas" (resultado, evidentemente, positivo), sendo que foram analisados os processos de avaliação de 35 (trinta e cinco) servidores e verificadas em torno de 140 (cento e quarenta) avaliações, englobando todas 04 (quatro) avaliações do 6º (sexto), 12º (décimo segundo), 24º (vigésimo quarto) e 32º (trigésimo segundo) meses, nos períodos dos estágios probatórios.

Dessa feita, pela lógica, como não foi detectada nenhuma fragilidade nas avaliações, à SGP e Comissão de Acompanhamento não necessitaram instaurar procedimentos para sanar as possíveis fragilidades para recompor as finalidades definidas na Norma (art. 6º e incisos da Res. TSE nº 22.582/2007).

Assim, a conclusão razoável e lógica que se pode inferir, levando em conta os aspectos apresentados acima, é a de que é necessário uma reformulação do modelo atualmente adotado de avaliações de desempenho, redefinindo o método para potencializar o alcance objetivado na norma, de detectar lacunas de competências, necessidades de capacitação e desenvolvimento do servidor avaliado, e de identificar necessidades de adequação na lotação do servidor.

Para reforço da ideia de que é necessário uma reformulação no modelo, atualmente utilizado pelo Tribunal, para avaliar o desempenho dos servidores, traz-se à baila o entendimento doutrinário recente, defendido pelo Professor em Administração Pública Sandro Trescastro Bergue, que em seu livro "Gestão de pessoas: liderança

e competências para o setor público", ENAP, 2019, faz um contraponto entre os "modelos burocráticos e formalísticos" de avaliações de desempenho e o que denominou "modelo de desenvolvimento de pessoas", em que a prioridade está na identificação de lacunas de desempenho e nas correspondentes deficiências de competências com a finalidade de superá-las e qualificar a atuação e a entrega das pessoas em termos de valor público.

Segue excerto da obra citada acima:

"Pontua-se, então, o terceiro modelo antes referenciado: o de **desenvolvimento de pessoas**. Nesse formato de gestão do trabalho a ênfase está na identificação de lacunas de desempenho e nas correspondentes deficiências de competências com a finalidade de superá-las e qualificar a atuação e a entrega das pessoas em termos de valor público. A prioridade está na busca do desenvolvimento das pessoas, e o propósito se orienta para a legitimação institucional ante a sociedade. Eis, portanto, uma dimensão alternativa de pensar e agir na gestão de desempenho em que a liderança tem papel fundamental no estabelecimento das relações conformadoras de uma equipe de trabalho orientada para o interesse público.

Em suma, trata-se de uma relação de negociação entre a liderança e os demais membros das equipes de trabalho, oportunidade em que os limites, as necessidades e as expectativas das partes são explicitados em uma conversação. Com isso, se estabelece uma interação pautada pela confiança e a cooperação que não tem implicação de fundo remuneratório ou qualquer outro reflexo sancionador ou punitivo, senão a emergência e encaminhamento de oportunidades de desenvolvimento das pessoas, com o propósito de aperfeiçoar os processos de trabalho e resultados."(pág. 116, do livro: "**Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**", ENAP, 2019).

Por fim, ainda que não tenha sido objetivo deste trabalho, é preciso registrar que essa lógica de desenvolvimento profissional deve ser permanente e para todos os servidores do Tribunal.

OBJETOS

Processos de Avaliações de desempenhos instaurados no período de 2017 a 2022:

<u>0002172-52.2017.6.15.8000;</u> <u>37.2017.6.15.8000;</u>	<u>0002174-22.2017.6.15.8000;</u>	<u>0002173-</u>
<u>0002470-44.2017.6.15.8000;</u> <u>22.2018.6.15.8000;</u>	<u>0001142-45.2018.6.15.8000;</u>	<u>0002411-</u>
<u>0002409-52.2018.6.15.8000;</u> <u>83.2018.6.15.8000;</u>	<u>0001746-06.2018.6.15.8000;</u>	<u>0002200-</u>
<u>0002778-46.2018.6.15.8000;</u> <u>28.2018.6.15.8000;</u>	<u>0002776-76.2018.6.15.8000;</u>	<u>0002721-</u>
<u>0002717-88.2018.6.15.8000;</u> <u>54.2018.6.15.8000;</u>	<u>0002887-60.2018.6.15.8000;</u>	<u>0002965-</u>
<u>0003216-72.2018.6.15.8000;</u> <u>73.2019.6.15.8000;</u>	<u>0003654-64.2019.6.15.8000;</u>	<u>0008872-</u>

<u>0004512-61.2020.6.15.8000;</u> <u>48.2020.6.15.8000;</u>	<u>0007305-70.2020.6.15.8000;</u>	<u>0007300-</u>
<u>0006250-84.2020.6.15.8000;</u> <u>13.2020.6.15.8000;</u>	<u>0011882-91.2020.6.15.8000;</u>	<u>0011926-</u>
<u>0011883-76.2020.6.15.8000;</u> <u>61.2020.6.15.8000;</u>	<u>0011984-16.2020.6.15.8000;</u>	<u>0011884-</u>
<u>0011885-46.2020.6.15.8000;</u> <u>44.2020.6.15.8000;</u>	<u>0012828-63.2020.6.15.8000;</u>	<u>0014724-</u>
<u>0015363-62.2020.6.15.8000;</u> <u>51.2021.6.15.8000;</u>	<u>0015273-54.2020.6.15.8000;</u>	<u>0007207-</u>
<u>0002474-08.2022.6.15.8000;</u> <u>0002475-90.2022.6.15.8000.</u>		

CRITÉRIO

- Portaria TRE-PB nº 078/2008;
- Resolução TSE nº 22.582/2007;
- Portaria TCU nº 103/2020;
- Instrução Normativa CNJ nº 62/2020;
- Acórdão TCU 2.212/2015 - Plenário: 9.1.3. adote medidas com vistas a implementar, no âmbito do Poder Judiciário, a avaliação de desempenho individual de servidores e gestores, estendendo, no que couber, aos membros da alta administração, assegurando a sua vinculação com as metas organizacionais e a identificação de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Livro: "Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público", ENAP, 2019.

EVIDÊNCIA

- Testes de auditoria (07 (sete) no total: Processos sei 0004227-97.2022.6.15.8000, 0004376-93.2022.6.15.8000;
- Teste de DESENHO DE CONTROLE -1 1256577 - 0004795-16.2022.6.15.8000;
- Teste de DESENHO DE CONTROLE -2 1266190 - 0005217-88.2022.6.15.8000, 0005317-43.2022.6.15.8000, 0005545-18.2022.6.15.8000 e 0005581-60.2022.6.15.8000;
- RDIMs - 0002630-93.2022.6.15.8000, reunião Ata 1266125.

CAUSA

1. Necessidade de atuação mais proativa da Secretaria de Gestão de Pessoas e Comissão de Acompanhamento de Estágio Probatório;
2. Ausência ou insuficiência de envolvimento da Alta Administração com a gestão de desempenho dos colaboradores e gestores;
3. Falta da cultura de Gestão por processos;
4. Cultura de tratar a avaliação de desempenho como uma rotina administrativa e não como um processo que fornece insumos para a gestão de pessoas;
5. Ausência ou insuficiência de preparo dos gestores para avaliar o desempenho.
6. Falta ou deficiência de planejamento das atividades dos servidores, das unidades e da organização;

7. Foco das práticas de gestão de pessoas apenas em aspectos legais.

EFEITO

1. Avaliações protocolares, dentro da forma, mas sem atingir completamente o objetivo pretendido na norma, que é avaliar efetivamente o desempenho do servidor, visando detectar lacunas de competências, necessidades de capacitação e desenvolvimento do servidor avaliado, e de identificar necessidades de adequação na lotação do servidor;
2. Diminuição da motivação no trabalho de determinados servidores;
3. Dificuldades em ações corretivas dos órgãos devido a desvinculação entre o real desempenho e as notas atribuídas;
4. Estabelecimento ou não estabelecimento de metas e objetivos sem desafios reais aos servidores;
5. Servidor não recebe feedback efetivo, real, sobre seu desempenho, logo não sabe quais pontos deve melhorar;
6. Gestor não possui apoio institucional ou a cultura da organização não fica propícia para avaliar de fato o servidor;
7. Realização de ações educacionais com fundamento apenas no interesse do servidor e sem vinculação com as necessidades de melhoria de desempenho dos colaboradores;
8. Servidores desmotivados por perceberem a desnecessidade de esforço para obter notas de avaliação;

MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DA AUDITORIA

- **Despacho SELDE** (1296100): "Manifestamo-nos de acordo com a avaliação feita pela equipe de auditoria".

CONCLUSÃO DA EQUIPE

A manifestação do cliente da auditoria confirma o que foi constatado na aplicação dos testes de controle, no caso, o Teste de Desenho de Controle - 1 (1256577) e o Teste de Desenho de Controle - 2 (1266190), no sentido de que as avaliações de desempenho estão ocorrendo seguindo as etapas, prazos e forma definidas nas normas de regência (Portaria TRE-PB nº 078/2008 e Resolução TSE nº 22.582/2007), ou seja, dentro da conformidade necessária.

Porém, essas Avaliações de Desempenho, da forma que estão sendo aplicadas, não estão sendo suficientes para atingir as finalidades que as normas almejam (- verificar a aptidão do servidor para o exercício das atribuições do cargo efetivo; - detectar necessidades de capacitação e desenvolvimento; - identificar necessidades de adequação na lotação do servidor, art. 6º, da Resolução TSE nº 22.582/2007).

Pelo exposto, entendemos que existe a necessidade de revisão do processo de trabalho, com aperfeiçoamento e atualização da norma interna, Portaria TRE-PB nº 78/2008, melhorias no procedimento de Avaliação, com uma participação mais efetiva da Gestão (SGP, SELDE e Comissão de Acompanhamento do Estágio Probatório), abrindo oportunidades para diálogos e orientações aos avaliadores e avaliados. São mudanças necessárias para o resgate da potencialidade do processo de Avaliação de desempenho de atingir as finalidades propostas pelas normas que regulamentam a matéria, descritas acima, e que no final poderá refletir na melhoria da prestação de serviços internos e externos, agregando maior valor para a atuação do Tribunal.

Como forma de contribuir com as melhorias no processo, apresentamos para avaliação pela Administração, a título de sugestão, o modelo atual de formulário de avaliação de desempenho utilizado pelo Tribunal de Contas da União - TCU (ANEXO ÚNICO DA PORTARIA-TCU Nº 103, DE 1º DE JULHO DE 2020 - DESCRIÇÃO DOS FATORES AVALIATIVOS), nas suas Avaliações de Desempenho de servidores em estágio Probatório. Esse formulário esmiúça os fatores avaliados: ASSIDUIDADE, DISCIPLINA, INICIATIVA e PRODUTIVIDADE.

Por fim, ainda que não tenha sido objetivo deste trabalho, é preciso registrar que essa lógica de desenvolvimento profissional deve ser permanente e para todos os servidores do Tribunal.

Dessa forma, e como não foram apresentados argumentos por qualquer unidade que pudessem desconstituir ou alterar o achado, a equipe de auditoria o mantém em seus termos iniciais.

RECOMENDAÇÃO

A1R1 - Recomendar à SGP que solicite à Coordenadoria de Desenvolvimento e Saúde - CODES, em conjunto com à Seção de Lotação e Desempenho - SELDE, a elaboração de minuta de normativo atualizando e aperfeiçoando a Portaria PTRE/PB nº 078/2008, encaminhando, após o crivo e anuência da SGP, para aprovação da Presidência do Tribunal, inserindo melhorias no procedimento de Avaliação, com uma participação mais efetiva da Gestão (SGP, SELDE e Comissão de Acompanhamento do Estágio Probatório), melhorias nos formulários de avaliação, bem como procedimentos necessários para uma atuação mais proativa das unidades envolvidas, abrindo oportunidades de orientações e interações com os avaliadores e avaliados, durante o processo de avaliação de desempenho.

- POTENCIAIS BENEFÍCIOS:

1. Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
2. Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
3. Adequação das atividades para atingir os fins da unidade e do órgão (adequar os meios aos fins (eficiência));
4. Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos dos resultados esperados (eficácia);
5. Melhorar o atendimento da unidade e órgão para os clientes internos e externos.

- Possível impacto positivo no Levantamento de Governança do TCU:

Indicador: 4170 - Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores;

4172. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas.

4175. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados;

3143. A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna.

Recomendação que demandará aprovação de normativo de outra unidade.

A2 (ACHADO POSITIVO).

UNIDADES RESPONSÁVEIS: SGP, CODES e SELDE.

DESCRIÇÃO DO ACHADO

- Os controles para garantir a realização, a forma, os prazos estabelecidos, e as etapas das Avaliações de Desempenhos se apresentam aptos e eficazes.

SITUAÇÃO ENCONTRADA

Ficou constatado que os controles para garantir a realização das avaliações, a forma, os prazos estabelecidos, e as etapas dessas Avaliações de Desempenhos se apresentam aptos e eficazes.

Foram aplicados os testes de controles (Teste substantivo 1 - doc. 1243842, Teste substantivo 2 - doc. 1247746 e Teste de desenho de controle 3 - doc. 1268752), para averiguar se as etapas, a forma, os prazos do processo e as realizações das avaliações de desempenhos nos períodos dos estágios probatórios estavam em conformidade com os determinados na norma.

Foi possível concluir que o controle aplicado pela SELDE para as fases e dos prazos do processo de Avaliação de desempenho de servidor em estágio probatório é *"feito através de 12 (doze) tabelas mensais presentes na pasta "S:\selde\restrito\ARQUIVOS 2022\PROMOÇÃO-PROGRESSÃO-ESTÁGIO\Formulários", conforme modelo presente no Anexo Controle de Progressões, Promoções e Estágio Probatório relativo a Setembro/2021 (1210902)"*, é satisfatório.

Tais tabelas são atualizadas regularmente, ao menos uma vez por mês, pelos servidores da SELDE. Servem para garantir o cumprimento das fases, dos prazos e das realizações das avaliações dos servidores durante os estágios probatórios (6º mês, 12º mês, 24º mês e 32º mês), determinados na Portaria TRE-PB nº 078/2008, art. 6º e na Resolução TSE nº 22.582/2007.

Pelo exposto acima, restou explanado que os testes aplicados para atestar a conformidade das Avaliações de desempenhos com as normas que regulamentam o processo, nos aspectos da forma, realização, etapas e prazos, concluíram que os controles empregados pela SELDE se apresentam razoáveis e aptos para garantir os requisitos exigidos por essas normas (Portaria TRE-PB nº 078/2008 e Resolução TSE nº 22.582/2007).

OBJETOS

- Processos de Avaliações de desempenhos instaurados no período de 2017 a 2022:

0002172-52.2017.6.15.8000;
37.2017.6.15.8000;

0002174-22.2017.6.15.8000;

0002173-

0002470-44.2017.6.15.8000;
22.2018.6.15.8000;

0001142-45.2018.6.15.8000;

0002411-

0002409-52.2018.6.15.8000;
83.2018.6.15.8000;

0001746-06.2018.6.15.8000;

0002200-

0002778-46.2018.6.15.8000;
28.2018.6.15.8000;

0002776-76.2018.6.15.8000;

0002721-

<u>0002717-88.2018.6.15.8000;</u> <u>54.2018.6.15.8000;</u>	<u>0002887-60.2018.6.15.8000;</u>	<u>0002965-</u>
<u>0003216-72.2018.6.15.8000;</u> <u>73.2019.6.15.8000;</u>	<u>0003654-64.2019.6.15.8000;</u>	<u>0008872-</u>
<u>0004512-61.2020.6.15.8000;</u> <u>48.2020.6.15.8000;</u>	<u>0007305-70.2020.6.15.8000;</u>	<u>0007300-</u>
<u>0006250-84.2020.6.15.8000;</u>	<u>0011882-91.2020.6.15.8000;</u>	<u>0011926-13.2020.6.15.8000;</u>
<u>0011883-76.2020.6.15.8000;</u> <u>61.2020.6.15.8000;</u>	<u>0011984-16.2020.6.15.8000;</u>	<u>0011884-</u>
<u>0011885-46.2020.6.15.8000;</u> <u>44.2020.6.15.8000;</u>	<u>0012828-63.2020.6.15.8000;</u>	<u>0014724-</u>
<u>0015363-62.2020.6.15.8000;</u> <u>51.2021.6.15.8000;</u>	<u>0015273-54.2020.6.15.8000;</u>	<u>0007207-</u>
<u>0002474-08.2022.6.15.8000;</u> <u>0002475-90.2022.6.15.8000.</u>		

CRITÉRIO

- Portaria TRE-PB nº 078/2008;
- Resolução TSE nº 22.582/2007.

EVIDÊNCIA

- Teste substantivo 1 - doc. 1243842;
- Teste substantivo 2 - doc. 1247746;
- Teste de desenho de controle 3 - doc. 1268752.

CAUSA

- Controles internos para garantir os objetivos do processo de trabalho bem definidos e executados;
- Equipe de trabalho da unidade conhecedora das normas.

EFEITO

- Atendimento a legalidade do ato;
- Conformidade da atividade com as exigências da norma de regência;
- Exemplo de qualidade na realização das atribuições da unidade.

MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE DA AUDITORIA

- **Despacho SELDE (1296100):** "Manifestamo-nos de acordo com a análise da equipe de auditoria e reiteramos nosso compromisso com o atendimento às exigências normativas e adoção de controles eficazes para a garantia do objetivo do processo de trabalho."

CONCLUSÃO DA EQUIPE

A anuência do cliente da auditoria com os termos do Achado apresentado ratifica a constatação resultante dos testes de controles aplicados, especificamente: - Teste

substantivo 1 - (doc. [1243842](#)); - Teste substantivo 2 - (doc. [1247746](#)) e Teste de desenho de controle 3 - (doc. [1268752](#)).

Os testes acima referidos concluíram que os controles aplicados pela SELDE para a forma, as fases e os prazos do processo de Avaliação de desempenho de servidor em estágio probatório (*"feito através de 12 (dose) tabelas mensais presentes na pasta "S:\selde\restrito\ARQUIVOS 2022\PROMOÇÃO-PROGRESSÃO-ESTÁGIO\Formulários", conforme modelo presente no Anexo Controle de Progressões, Promoções e Estágio Probatório relativo a Setembro/2021 (1210902)"*) é satisfatório, ou seja, estão sendo suficientes para manter o processo de avaliação de desempenho dentro da conformidade exigida nos normativos que regem a matéria (Portaria TRE-PB nº 078/2008 e Resolução TSE nº 22.582/2007).

Nesse sentido, e por se tratar de um Achado Positivo, sugerimos que o controle adotado pela unidade responsável pelo processo de trabalho seja mantido, caso futuramente necessite de aperfeiçoamento que seja revisto e aprimorado.

Pelas razões acima, a equipe de auditoria o Achado mantém em seus termos originais.

RECOMENDAÇÃO

A2R1 - Recomendar/alertar à SGP que, por intermédio da Seção de Lotação e Desempenho - SELDE, mantenha a adoção do(s) controle(s) que utiliza(m) para garantir o cumprimento dos prazos, das fases e da forma do processo de Avaliação de desempenho de servidor em estágio probatório.

- POTENCIAIS BENEFÍCIOS:

1. Criar, corrigir e melhorar métodos de trabalho;
2. Contribuir para que as atividades sejam realizadas com eficiência, eficácia, efetividade e economia;
3. Adequação das atividades para atingir os fins da unidade e do órgão (adequar os meios aos fins (eficiência));
4. Contribuir para que os resultados efetivos das unidades sejam mais próximos dos resultados esperados (eficácia);
5. Melhorar o atendimento da unidade e órgão para os clientes internos e externos;

- Possível impacto positivo no Levantamento de Governança do TCU:

Indicador: 4170 - Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores;

4172. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas;

4175. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados;

3143. A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna.

Recomendação de pronto atendimento.

DESCRIÇÃO DO ACHADO: Manchete ou título do achado.

SITUAÇÃO ENCONTRADA: Situação existente, identificada, inclusive com o período de ocorrência, e documentada durante fase de execução da auditoria.

OBJETOS: Indicar o documento, o projeto, o programa, o processo, ou o sistema no qual o achado foi constatado.

CRITÉRIO: Legislação, norma, jurisprudência, entendimento doutrinário ou padrão adotado.

EVIDÊNCIA: Onde a situação foi encontrada.

CAUSA: O que motivou a ocorrência do achado ou possivelmente a motivou.

EFEITO: Consequências ou possíveis consequências do achado.

MANIFESTAÇÃO DOS CLIENTES DA AUDITORIA: Comentários do gestor acerca do achado.

CONCLUSÃO DA EQUIPE: Análise conjunta, feita pela equipe de auditoria, do achado e esclarecimentos do gestor.

RECOMENDAÇÃO: Propostas da equipe de auditoria.

4. - SITUAÇÕES MERECEDORAS DE REGISTRO EMBORA NÃO TENHAM SIDO TRATADAS COMO ACHADOS.

É importante deixar o registro neste relatório de uma situação que poderia ser digna de se tornar um Achado de auditoria, diante de sua importância para Governança e Gestão do Tribunal. Trata-se da implantação efetiva da política de Gestão de Riscos do Tribunal. Essa situação, no entanto, foi ponderada pela a equipe de auditoria e à COAUDI, supervisora dos trabalhos, no sentido de que seria melhor tentar suscitar junto à alta Gestão do Tribunal (Presidência e Diretoria Geral) a promoção da cultura de Gestão de Riscos nos processos de trabalho internos externos desenvolvidos pelo Órgão.

Foi questionado ao responsável pela execução do processo de trabalho (Avaliação de Desempenho de servidor), através do RDIM - SEAGP nº 1/2022 (1206997), aplicado durante a execução dos trabalhos de auditoria, se o processo de trabalho auditado encontrava-se mapeado, e se era submetido a Gestão de Riscos. A SELDE respondeu (Informação 4 - 1210908) nos seguintes termos: "*O processo de Avaliação de desempenho de servidor em estágio probatório não se encontra mapeado*", com relação ao primeiro questionamento, e quanto a Gestão de Riscos, respondeu: "*Esta Seção de Lotação e Desempenho - SELDE não adota, ainda, a Gestão de Riscos no gerenciamento do processo de Avaliação de desempenho de servidor em estágio probatório*".

Diante dessa constatação, e por entender que seria a forma mais eficiente de tentar solucionar o problema, ficou acordado entre a Equipe e o Supervisor da auditoria, que a necessidade de implantação da Política de Gestão de riscos no Tribunal ([Resolução TRE-PB Nº 11/2017 - Política de Gestão de riscos](#)) seria registrada como um **ALERTA** para Gestão, no sentido de impulsionar a implantação, na cultura interna do TRE-PB, da gestão de riscos nos processo de trabalho, definindo assim o "Tom do Topo".

Importante registrar que a política de gestão de riscos foi implantada no Tribunal, através da [Resolução TRE-PB Nº 11/2017 - Política de Gestão de riscos](#), em julho de 2017, e mesmo assim, ainda não existe incutida na cultura operacional e nem na rotina de todas as unidades do Tribunal.

O tema é frequentemente abordado em auditorias internas e objeto de recomendações, sugestões e orientações nos relatórios de auditoria e consultorias, a exemplo da Consultoria Orientadora nos Projetos do Programa eleições 2020 (Relatório 0923316), que segue abaixo:

5. SUGESTÕES DE MELHORIA/ORIENTAÇÕES:

5.3- Sugerir/orientar à ASPLAN, por meio do Núcleo de Projetos e Riscos, invista no aprofundamento da cultura de Gestão de Riscos na organização, com ações de sensibilização, capacitação e controle de qualidade em atividades, apontando não conformidade e solicitando providências quando não conformidade com as práticas prescritas no Manual de Gestão de Riscos sejam identificadas.

5.4 - Sugerir/orientar a ASPLAN, por meio do Núcleo de Projetos e Riscos, reavaliar os processos de gestão de riscos, sobretudo no tocante ao Programa Eleições, dada a sua sólida estabilidade de escopo, prazo, riscos e recursos, no sentido de simplificar artefatos, reduzir fases, aproximando assim do patamar de maturidade e potencialidade de execução de gestores e Conselho de Governança."

Em síntese: a situação apresentada sugere a emissão desse "Alerta" à alta Gestão do Tribunal (Presidência e Diretoria Geral) no sentido de impulsionar a implantação efetiva da Gestão de riscos do Tribunal nos processos de trabalho das unidades subordinadas.

Alertas:

1. Recomendar/alertar à Presidência e a Diretoria Geral que promovam a implantação efetiva da política de gestão de riscos do Tribunal, influenciando essa prática na cultura interna da instituição, definindo assim o "Tom do Topo".

5. CONCLUSÃO:

A auditoria realizada abrangeu aspectos de conformidade e operacionais buscando avaliar a formalidade, efetividade, eficiência e eficácia do processo de trabalho de Avaliação de Desempenho de Servidor em Estágio Probatório, selecionadas na amostra (Avaliações no período de 2017 a 2022), tomando por base o Programa de trabalho da auditoria elaborado pela equipe de auditoria e aprovado pela COAUDI, buscando identificar a manutenção, o aperfeiçoamento, a efetividade e eficiência dos controles adotados para garantir os implementos das recomendações selecionadas.

Não obstante, o objetivo maior do trabalho não consistiu em levantar achados, mas procurar corrigir imperfeições com um esforço de ponderação em conjunto com os clientes da auditoria, com o intuito maior de melhorar e aprimorar os processos de trabalho para que possam agregar o máximo de valor possível ao Tribunal.

As análises e testes realizados demonstraram que o TRE/PB vem, em relação as formalidades, etapas e prazos, do processo de trabalho de Avaliação de Desempenho de Servidor em Estágio Probatório, atendendo de forma satisfatória aos dispositivos das normas de regência (Portaria TRE-PB nº 078/2008 e Resolução TSE nº 22.582/2007), tanto que essa ação foi registrada como um Achado positivo, neste relatório.

Não obstante, as Avaliações de Desempenho não estão sendo suficientes para atingir as finalidades almejadas nas normas (- verificar a aptidão do servidor para o exercício das atribuições do cargo efetivo; - detectar necessidades de capacitação e desenvolvimento; - identificar necessidades de adequação na lotação do servidor, art. 6º, da Resolução TSE nº 22.582/2007), situação que gerou o Achado A1, acima registrado.

Esse **Achado A1** segue com sua respectiva recomendação, que deve ser caracterizada e reconhecida como oportunidade de melhoria.

Outra inconsistência detectada, que por uma questão de estratégia de solução (mesmo diante de sua relevância), não se tornou um achado de auditoria, tendo sido registrada como um Alerta, refere-se a não adoção efetiva da gestão de processo e de riscos nos procedimentos de trabalho analisados. Esse tópico foi direcionado à Alta Gestão no sentido de promover a implantação da Política de gestão de riscos do Tribunal ([Resolução TRE-PB Nº 11/2017 - Política de Gestão de riscos](#)) junto as unidades

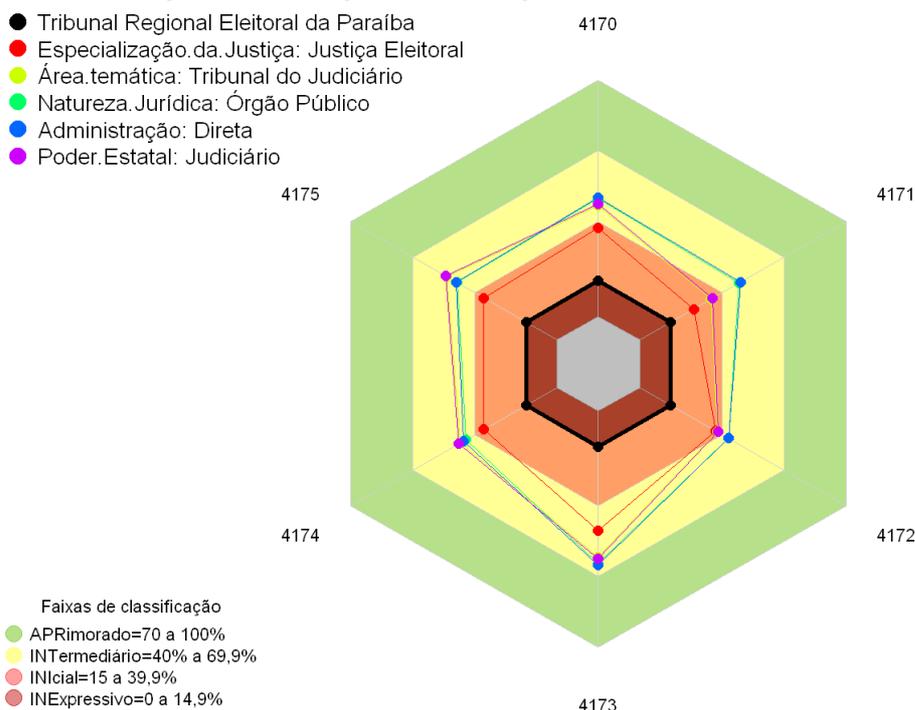
subordinadas. Situação que também deve ser encerrada como uma oportunidade de melhoria para os setores encarregados no Tribunal.

Ademais, entende-se que, caso as recomendações sugeridas neste relatório sejam acatadas e implementadas pela Gestão do Tribunal, além da melhoria de eficiência e efetividade dos servidores avaliados, com reflexos positivos na prestação de serviços a população, serão potencializadas as chances de uma melhor classificação do TRE-PB no Levantamento de Governança e Gestão Públicas, promovido pelo Tribunal de Contas da União - TCU, considerando que atualmente (Levantamento de Governança 2021) o Tribunal possui a CLASSIFICAÇÃO "INEXPRESSIVO, índice de 14,9%", no Indicador IGG2021 - GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS - Capacidade de gerir o desempenho dos colaboradores e gestores, conforme se verifica abaixo.



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral de Controle Externo - Segecex
Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado -
SecexAdministração

iGG2021 - Governança e Gestão de Pessoas
Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.



Legenda:

- 4170 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores;
- 4171 - A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais;
- 4172 - A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas;
- 4173 - Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho;
- 4174 - Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com

colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado;

● 4175 - Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.

Quanto as questões de auditoria, pode-se concluir que:

1ª) - O processo de Avaliação de Desempenho de servidor em estágio probatório está em consonância com os normativos (internos e externos) que regulamentam a matéria, inclusive ele está atendendo aos critérios definidos na Portaria TRE-PB nº 078/2008 (art. 6º, parágrafo único) e Resolução TSE nº 22.582/2007 (art. 6º, III e IV), no que se refere a detectar a necessidade de capacitação e desenvolvimento e identificar a necessidade de adequação na lotação de servidor?

A resposta a essa questão é que, em relação as formalidades, etapas e prazos, do processo de trabalho de Avaliação de Desempenho de Servidor em Estágio Probatório, o Tribunal vem atendendo de forma satisfatória aos dispositivos das normas de regência (Portaria TRE-PB nº 078/2008 e Resolução TSE nº 22.582/2007), tanto que essa ação foi registrada como um Achado positivo.

Porém, os procedimentos de Avaliações de Desempenho se apresentam ultrapassados e não estão sendo suficientes para atingir as finalidades almejadas nas normas (- verificar a aptidão do servidor para o exercício das atribuições do cargo efetivo; - detectar necessidades de capacitação e desenvolvimento; - identificar necessidades de adequação na lotação do servidor, art. 6º, da Resolução TSE nº 22.582/2007), situação que gerou o Achado A1, acima registrado. Reitera-se que a recomendação quanto ao ACHADO A1 deve ser reconhecida e caracterizada como oportunidade de melhoria pela Gestão.

2ª) - As ações/atividades e/ou controles internos adotados/utilizados pela gestão do TRE/PB para garantir o objetivo do processo de Avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório estão sendo eficientes e/ou eficazes? e estão sendo continuados (conformidade) e/ou aperfeiçoados no decurso do tempo?

A resposta a este quesito pode seguir a mesma apresentada para **questão 1ª**, logo acima, pois segue a mesma linha de raciocínio e conclusão desenvolvidos para aquela questão.

3ª) - As unidades que atuam no processo de Avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório utilizam gestão de riscos, analisando inclusive riscos de fraude e corrupção?

A resposta a essa é questão é: Não. A resposta a este quesito (Informação 4 - 1210908) emitida pela unidade responsável pelo processo de Avaliação de desempenho de servidores, SELDE, foi a de que não é feita a Gestão de riscos e nem que o processo encontrava-se mapeado, feita por intermédio do RDIM - SEAGP nº 1/2022 (1206997), aplicado durante a execução dos trabalhos de auditoria. Essa inconsistência foi registrada como um Alerta, na forma de uma oportunidade de melhoria direcionada à Alta Gestão no sentido de impulsionar a implantação da política de gestão de riscos do Tribunal.

Assim, a conclusão geral do trabalho, levando em conta as informações deste relatório, em especial os achados identificados e registrados na Matriz, apontam para uma atuação positiva dos gestores das unidades auditadas no tocante as formalidades, etapas e prazos, do processo de trabalho de Avaliação de Desempenho de Servidor em Estágio Probatório, nesse sentido, o Tribunal vem atendendo de forma satisfatória aos dispositivos das normas de regência (Portaria TRE-PB nº 078/2008 e Resolução TSE nº 22.582/2007), tanto que essa ação foi registrada como um Achado positivo.

Porém, os procedimentos de Avaliações de Desempenho se apresentam ultrapassados e não estão sendo suficientes para atingir as finalidades almejadas nas normas (- verificar a aptidão do servidor para o exercício das atribuições do cargo efetivo; - detectar necessidades de capacitação e desenvolvimento; - identificar necessidades de adequação na lotação do servidor, art. 6º, da Resolução TSE nº 22.582/2007), situação que gerou o Achado A1, acima registrado.

Diante do exposto neste relatório, verifica-se que o objetivo e escopo foram atingidos e que as questões de auditoria propostas no planejamento foram respondidas, na medida das informações descritas e desconformidades identificadas e relatadas neste documento.

No mais, salienta-se que as recomendações propostas neste relatório têm como objetivo propiciar a correção das situações relacionadas nos achados, a implementação e o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e controles internos administrativos.

Por fim, compreende-se que o atendimento às recomendações expostas abaixo propiciará uma melhoria nos procedimentos administrativos em geral.

6. RECOMENDAÇÕES:

Neste tópico são apresentadas as recomendações, com vistas a subsidiar a análise macro dos gestores, sistematizar e organizar as providências a serem adotadas. Dessa forma, sem prejuízo da leitura dos demais itens do relatório, propõe-se:

6.1 - Recomendar à SGP que solicite à Coordenadoria de Desenvolvimento e Saúde - CODES, em conjunto com à Seção de Lotação e Desempenho - SELDE, a elaboração de minuta de normativo atualizando e aperfeiçoando a Portaria PTRE/PB nº 078/2008, encaminhando, após o crivo e anuência da SGP, para aprovação da Presidência do Tribunal, inserindo melhorias no procedimento de Avaliação, com uma participação mais efetiva da Gestão (SGP, SELDE e Comissão de Acompanhamento do Estágio Probatório), melhorias nos formulários de avaliação, bem como procedimentos necessários para uma atuação mais proativa das unidades envolvidas, abrindo oportunidades de orientações e interações com os avaliadores e avaliados, durante o processo de avaliação de desempenho.

6.2 - Recomendar/alertar à SGP que, por intermédio da Seção de Lotação e Desempenho - SELDE, mantenha a adoção do(s) controle(s) que utiliza(m) para garantir o cumprimento dos prazos, das fases e da forma do processo de Avaliação de desempenho de servidor em estágio probatório.

6.3 - Recomendar/alertar à Presidência e a Diretoria Geral que promovam a implantação efetiva da política de gestão de riscos do Tribunal, influenciando essa prática na cultura interna da instituição, definindo assim o "Tom do Topo".

7. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO:

Neste item são apresentadas as propostas de encaminhamento deste relatório, com vistas ao melhor atendimento do prazo para cumprimento das recomendações aprovadas pela Presidência.

Nesse sentido, recomenda-se o encaminhamento de cópia do relatório final a(s) seguintes unidades e/ou comissões, sem prejuízo da administração entender necessário dar conhecimento a outros setores e/ou comissões:

7.1 - à PTRE (Presidência) para ter conhecimento global da auditoria e possa analisar e deliberar sobre o relatório, em especial a respeito da recomendação 6.3, a cargo dessa Presidência, e do Alerta no sentido de impulsionar e promover a implantação efetiva da política de gestão de riscos do Tribunal, influenciando essa prática na cultura interna da instituição, definindo assim o "Tom do Topo". Inclusive, no caso de acatamento das recomendações, estabelecer prazo às unidades para cumprirem e/ou apresentar plano de ação, nos moldes do modelo adotado pelo Tribunal no sistema SEI.

7.2 - à DG (Diretoria Geral) para ter conhecimento global da auditoria, dar cumprimento as deliberações da Presidência acerca deste relatório, acompanhando as providências adotadas pelos setores envolvidos no cumprimento de todos os itens. E, em especial, adotar providências visando promoção e implantação efetiva da política de gestão de riscos do Tribunal, influenciando essa prática na cultura interna da instituição, definindo assim o "Tom do Topo".

7.3 - à SGP (Secretaria de Gestão de Pessoas) para ter conhecimento global da auditoria e dar cumprimento às deliberações da Presidência;

7.4 - à CODES (Coordenadoria de Desenvolvimento e Saúde) para ter conhecimento global da auditoria e dar cumprimento às deliberações da Presidência, e especificamente para dar cumprimento a recomendação 6.1;

7.5 - à SELDE (Seção de Lotação e Desempenho) para ter conhecimento global da auditoria e dar cumprimento às deliberações da Presidência, e especificamente para dar cumprimento às recomendações: 6.1 e 6.2;

Por oportuno, ressalta-se que caso a Administração não concorde com o posicionamento desta Auditoria Interna e opte por não seguir as recomendações, isso deve ficar claro na decisão, a fim de que seja avaliada a possibilidade de, na fase de monitoramento, considerar-se finalizadas as recomendações. Contudo, é válido destacar que, decidindo assim, a Administração assume a responsabilidade pelos riscos envolvidos da não implementação das recomendações.

Isto posto, submete-se o presente Relatório Final de Auditoria, com as conclusões e recomendações aqui descritas, ao tempo em que sugere-se o seu processamento visando apreciação e aprovação da Presidência do Tribunal, seguindo o disposto no item 40 do anexo da Portaria PTRE nº 913/2019.

É o relatório.

EDME DE FREITAS LIMA
CHEFE DA SEÇÃO DE AUDITORIA - ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS



Documento assinado eletronicamente por EDME DE FREITAS LIMA em 11/08/2022, às 16:30, conforme art. 1º, III, "b", da [Lei 11.419/2006](#).



A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.tre-pb.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **1321766** e o código CRC **ADB65E6**.
