



**INSTITUTO
FEDERAL**
Santa Catarina

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Diretoria de Gestão de Pessoas

2025

Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)
Auditoria Interna (Audin)

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Órgão: **Instituto Federal de Santa Catarina**

Unidade Auditada: **Diretoria de Gestão de Pessoas / Departamento de Seleção de Pessoas**

Município/UF: **Florianópolis/ SC**

Relatório de Avaliação: **1726477**

Missão

Adicionar valor e melhorar as operações do IFSC, auxiliando-o a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos, em benefício da sociedade.

Avaliação

O trabalho de avaliação, como parte da atividade de auditoria interna, consiste na obtenção e na análise de evidências com o objetivo de fornecer opiniões ou conclusões independentes sobre um objeto de auditoria. Objetiva também avaliar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos relativos ao objeto e à Unidade Auditada, e contribuir para o seu aprimoramento.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA AUDIN?

A presente ação de auditoria teve por objetivo avaliar o processo de negócio “Selecionar pessoas”, no âmbito da Diretoria de Gestão de Pessoas do Instituto Federal de Santa Catarina, com foco nos concursos públicos para provimento de cargos docentes, considerando aspectos de governança, controles internos, economicidade, conformidade normativa, transparência e gestão de riscos.

O trabalho concentrou-se na análise dos processos de planejamento, organização, execução e controle dos certames, com ênfase na aderência às normas aplicáveis, na adequação dos controles internos e na observância dos princípios da administração pública.

A ação de auditoria abrangeu, prioritariamente, os concursos realizados no período de 2023 a 2025, contemplando etapas como planejamento do certame, elaboração e publicação de editais, gestão contratual, mecanismos de transparência, gestão de riscos e monitoramento de resultados.

POR QUE A AUDIN REALIZOU ESSE TRABALHO?

O recrutamento e a seleção de pessoas, no âmbito da administração pública federal, constituem atividades estratégicas diretamente relacionadas à capacidade institucional de cumprir sua missão e entregar resultados à sociedade.

Considerando a relevância estratégica do objeto auditado, qual seja, a contratação de docentes no IFSC, bem como os riscos inerentes à realização de concursos públicos, a presente ação de auditoria foi incluída no PAINT/2025/AUDIN/IFSC, com base em critérios de materialidade, criticidade e relevância institucional.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA AUDIN? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

Em síntese, conclui-se que a realização de concursos públicos para contratação de docentes no IFSC apresenta nível satisfatório de conformidade normativa e funcionamento operacional, mas demanda aprimoramentos estruturantes para a evolução de sua maturidade gerencial.

Nesse contexto, as recomendações expedidas tiveram, como foco o fortalecimento da governança e dos controles internos, o aprimoramento da gestão de riscos, a ampliação da transparência e da prestação de contas e o fortalecimento da tomada de decisão baseada em evidências, com vistas a colaborar com a evolução do modelo de gestão para um padrão mais integrado, orientado por dados, riscos e resultados, em alinhamento às melhores práticas de governança pública.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Audin	Auditoria Interna
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DSP	Departamento de Seleção de Pessoas
FUNDATEC	Fundação Universidade Empresa de Tecnologia e Ciências
IFSC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
IN	Instrução Normativa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
CONSIDERAÇÕES INICIAIS	8
RESULTADOS DOS EXAMES	10
1. Ausência de modelo de dimensionamento da força de trabalho docente no planejamento de concursos	10
2. Fragilidade na formalização e na rastreabilidade dos processos decisórios no planejamento e distribuição de vagas docentes	11
3. Fragilidades na institucionalização dos processos e na estrutura permanente de gestão de concursos públicos	12
4. Limitações na comprovação da efetividade dos controles sobre a atuação das bancas examinadoras	14
5. Ausência de sistemática estruturada de monitoramento de desempenho e avaliação de resultados dos concursos públicos.....	16
6. Fragilidades na consolidação e avaliação gerencial dos custos dos concursos públicos	17
7. Fragilidade no monitoramento de riscos aplicado aos concursos públicos.....	18
RECOMENDAÇÕES PROPOSTAS	21
CONCLUSÃO	23

INTRODUÇÃO

O recrutamento e a seleção de pessoas, no âmbito da administração pública federal, constituem atividades estratégicas diretamente relacionadas à capacidade institucional de cumprir sua missão e entregar resultados à sociedade. No caso dos Institutos Federais, a realização de concursos públicos para provimento de cargos efetivos de docentes representa etapa essencial para assegurar a continuidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, atividades finalísticas institucionais, garantindo a composição de quadro funcional qualificado e por conseguinte a garantia de prestação de serviços de excelência.

A adequada condução dos concursos públicos envolve não apenas a observância estrita à legislação vigente, mas também a adoção de práticas estruturadas de planejamento, governança, gestão de riscos e controles internos. Trata-se de processo complexo, que demanda integração entre diversas áreas administrativas, adequada gestão contratual, transparência ativa dos atos e mitigação de riscos relacionados à integridade e reputação institucional.

No âmbito do Governo Federal, a matéria é disciplinada, entre outros normativos, pela Constituição Federal de 1988, pela Lei nº 8.112/1990 (regime jurídico único), pela Lei nº 12.772/2012 (carreira do Magistério Federal), pela atual Lei nº 14.965/2024 (normas gerais relativas a concursos públicos - vigência a partir de 01/01/2028), pela atual Lei nº 15.142/2025 e seu Decreto regulamentador (reserva de vagas para pessoas pretas e pardas, indígenas e quilombolas), pelo Decreto nº 9.508/2018 (reserva de vagas para pessoas com deficiência) e pela Lei nº 13.656/2018 (isenção de taxa de inscrição), além de orientações expedidas pelos órgãos centrais do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal.

No Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), o processo de recrutamento e seleção de pessoas integra o macroprocesso Gestão de Pessoas, estando formalmente estruturado na Arquitetura de Processos institucional como processo de negócio “Gerenciar o recrutamento e seleção de pessoas (3.1.2)”, sob responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), por meio do Departamento de Seleção de Pessoas. Adicionalmente, a definição de “dono de processo” e “gestor de risco” encontra-se regulamentada pela Instrução Normativa nº 20/2025, que estabelece as responsabilidades relacionadas ao desempenho, monitoramento e gestão de riscos dos processos institucionais.

Considerando a relevância estratégica do objeto auditado, bem como os riscos inerentes à realização de concursos públicos — tais como limitações nos controles internos, deficiências no planejamento, falhas na elaboração de editais, inconsistências em critérios de avaliação e riscos à integridade — a presente ação de auditoria foi incluída no PAINT/2025/AUDIN/IFSC, com base em critérios de materialidade, criticidade e relevância institucional.

Ressalte-se que, nos últimos anos, o IFSC passou a adotar a contratação de fundações/empresas especializadas para execução dos certames, o que introduz novos elementos de governança e controle, especialmente no que se refere ao acompanhamento contratual, fiscalização das etapas do concurso e validação dos resultados.

Nesse contexto, a presente ação de auditoria buscou avaliar os controles internos relacionados ao processo de negócio “Gerenciar o recrutamento e seleção de pessoas”, por meio da verificação dos procedimentos adotados na realização dos concursos públicos para provimento de cargos de professor efetivo, analisando ainda a conformidade das práticas instituídas com a legislação vigente e com os normativos internos.

O trabalho abrangeu, prioritariamente, os concursos realizados no período de 2023 a 2025, contemplando aspectos relacionados aos controles internos da área auditada no tocante ao planejamento do certame, elaboração e publicação de editais, gestão contratual e acompanhamento das bancas organizadoras, mecanismos de transparência ativa, estruturação das comissões de concurso, gestão de riscos e monitoramento de resultados. Não integrou o escopo a análise individualizada dos atos de provimento, tampouco a análise detalhada da execução financeira global dos contratos.

A abordagem adotada pela AUDIN/IFSC buscou responder, em síntese, às seguintes questões de auditoria:

- O processo de recrutamento e seleção de docentes efetivos está sendo conduzido de forma eficiente, estruturada e alinhada aos objetivos estratégicos do IFSC?
- As práticas adotadas estão em conformidade com a legislação aplicável e com os normativos internos que regem o tema?
- Existem mecanismos de governança, gestão de riscos e controles internos suficientes para mitigar riscos relevantes e assegurar a integridade, a isonomia e a transparência dos certames?

Para responder a essas questões, foram utilizadas técnicas de auditoria como:

- análise documental de estudos técnicos preliminares, termos de referência, editais, portarias de designação de comissões e relatórios pós-concurso;
- exame dos contratos firmados com bancas organizadoras;
- indagações orais e escritas junto à área auditada;
- verificação de registros em sistemas institucionais;
- análise de informações disponibilizadas no portal institucional e no Diário Oficial da União;
- avaliação da aderência do processo à arquitetura de processos e às diretrizes estratégicas do PDI; e
- apreciação técnica de auditoria com base nas evidências coletadas.

Por fim, destaca-se que os riscos inerentes ao objeto auditado estão diretamente relacionados à continuidade das atividades finalísticas do IFSC, à conformidade legal dos atos administrativos, à integridade dos certames e à adequada aplicação dos recursos públicos envolvidos na contratação das bancas organizadoras. Eventuais fragilidades nesse processo podem gerar impactos jurídicos, financeiros, reputacionais e operacionais relevantes para a instituição.

Registra-se, ainda, que durante a execução do presente trabalho não houve restrições relevantes de acesso às informações e documentos solicitados pela equipe de auditoria.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A presente ação de auditoria teve por objetivo avaliar os processos relacionados ao planejamento, organização, execução e controle dos concursos públicos para provimento de cargos docentes no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), com foco na aderência às normas aplicáveis, na adequação dos controles internos e na observância dos princípios da administração pública, notadamente legalidade, impessoalidade, eficiência e transparência.

Em linhas gerais, o trabalho contemplou análises abrangendo, entre outros aspectos, a fundamentação do planejamento, a articulação institucional, a adequação da estrutura organizacional, os critérios de seleção e supervisão de bancas avaliadoras, os mecanismos de monitoramento e avaliação, a regularidade das contratações, a fiscalização contratual, a conformidade dos editais, a transparência ativa e a maturidade das práticas de gestão de riscos.

No curso dos exames realizados, e sem prejuízo das oportunidades de aprimoramento apresentadas nas seções subsequentes, foram identificadas práticas que indicam aderência, em nível predominantemente formal, a requisitos normativos relevantes que merecem ser destacados.

No que se refere à formalização dos processos de contratação de bancas organizadoras, os processos analisados evidenciaram a adoção de procedimentos que, em linhas gerais, contemplam a elaboração de estudos técnicos preliminares, a identificação de alternativas de mercado, a apresentação de justificativas técnicas para a escolha da contratada com a utilização de critérios objetivos de seleção.

Tais elementos indicam a existência de procedimentos estruturados para a condução das contratações, contribuindo para a mitigação de riscos associados à seleção de fornecedores, especialmente no que se refere à observância dos princípios da legalidade, impessoalidade e economicidade.

A análise dos editais dos concursos selecionados, conforme disposto no quadro 1 abaixo, não evidenciou inconsistências relevantes quanto à sua conformidade com a legislação aplicável à época de sua publicação, tendo sido observada a previsão de dispositivos relacionados a ações afirmativas, acessibilidade, mecanismos de transparência e possibilidade de interposição de recursos administrativos em diferentes etapas dos concursos. Tais elementos contribuem para a observância dos princípios da isonomia, publicidade e segurança jurídica dos certames.

Nº DO EDITAL	VAGAS DOCENTES
08/2023	40
06/2024	9

Quadro 1. Editais selecionados para análise da auditoria

A respeito da disponibilização de informações e transparência ativa, verificou-se que o IFSC disponibiliza, em seu portal institucional e em canais associados (site das bancas organizadoras), informações relativas aos concursos públicos, incluindo editais, comunicados, cronogramas e resultados, em formato que permite, de modo geral, o acompanhamento das etapas dos certames por parte dos interessados.

A existência desses mecanismos sinaliza a adoção de práticas de transparência ativa alinhadas às disposições da legislação de acesso à informação, favorecendo o controle social e a publicidade dos atos administrativos.

Não obstante os aspectos positivos identificados, que, de modo geral, demonstram a aderência formal a requisitos normativos, as análises de auditoria evidenciaram também que os controles internos relacionados à gestão de concursos públicos necessitam ainda de alguns aprimoramentos no tocante à evolução dos mecanismos de governança e controle, de modo a promover maior efetividade, integração e capacidade de resposta a riscos, conforme passamos a apresentar a seguir.

RESULTADOS DOS EXAMES

1. Ausência de modelo de dimensionamento da força de trabalho docente no planejamento de concursos

Acerca do planejamento dos concursos públicos para docentes do IFSC (2023 e 2024), foi realizada análise documental dos processos de contratação e dos instrumentos associados ao planejamento dos certames, incluindo Estudos Técnicos Preliminares, Termos de Referência e documentos institucionais relacionados à oferta de cursos e vagas. Adicionalmente, foram examinadas as informações constantes nos processos administrativos e nos registros institucionais disponibilizados pelas áreas responsáveis.

A partir dos procedimentos realizados, não foram identificadas evidências da existência de metodologia formal, padronizada e institucionalmente estabelecida para o dimensionamento da força de trabalho docente que subsidie, de forma estruturada, a definição e a priorização das vagas ofertadas nos concursos analisados.

Verificou-se que o planejamento dos certames contempla aspectos relevantes de natureza operacional, orçamentária e administrativa. Contudo, não se evidenciou a adoção de abordagem sistematizada que integre, de forma consistente, informações estratégicas relacionadas à força de trabalho, tais como: (i) composição e distribuição atual do quadro docente; (ii) projeções de aposentadorias; (iii) variações decorrentes da expansão ou revisão da oferta de cursos e vagas; e (iv) indicadores institucionais vinculados ao planejamento estratégico.

Como critério, considera-se que o planejamento da força de trabalho, no âmbito da Administração Pública, deve ser orientado por informações estruturadas e por metodologias que permitam alinhar o provimento de pessoal às necessidades institucionais, em consonância com o princípio da eficiência (art. 37 da CF/88) e com diretrizes de governança pública que preveem a tomada de decisão baseada em evidências e o alinhamento entre estratégia e alocação de recursos (art. 4º do Decreto 9.203/2017).

Registra-se o Plano de Desenvolvimento Institucional vigente (PDI 2025–2029), trouxe como inovação, em comparação com o anterior, o estabelecimento de diretrizes voltadas ao aprimoramento do planejamento de contratações, incluindo a adoção de critérios objetivos para a distribuição e priorização de vagas entre os campi, o que indica evolução no grau de maturidade institucional sobre a temática. Todavia, considerando que os concursos analisados foram realizados anteriormente à vigência do referido instrumento, não foi possível avaliar a aplicação prática dessas novas diretrizes no período examinado.

Como causas para a situação identificada, destacam-se: (i) a inexistência de diretriz institucional formal que estabeleça metodologia padronizada para o dimensionamento da força de trabalho docente; (ii) possível estágio de maturidade institucional em desenvolvimento no que se refere ao planejamento integrado da força de trabalho.

A ausência de modelo institucionalizado de dimensionamento da força de trabalho não permite assegurar que a definição e a priorização das vagas estejam sistematicamente alinhadas às necessidades institucionais de médio e longo prazo, o que pode limitar a

capacidade de otimização da alocação de recursos humanos e de fortalecimento do planejamento estratégico de pessoal. Ressalta-se, contudo, que, a partir das análises realizadas, não foram identificadas evidências suficientes para afirmar sobre a ocorrência de inadequações concretas na distribuição das vagas ofertadas nos certames analisados.

Por fim, a auditoria pontua como oportunidade de aprimoramento da gestão, que a adoção de metodologia formal de dimensionamento da força de trabalho docente tende a contribuir para a evolução da governança institucional, ao promover maior transparência, rastreabilidade e consistência nas decisões relacionadas ao provimento de pessoal, além de favorecer o alinhamento entre planejamento estratégico, gestão de pessoas e atividades finalísticas da instituição.

2. Fragilidade na formalização e na rastreabilidade dos processos decisórios no planejamento e distribuição de vagas docentes

Ainda no âmbito do planejamento dos concursos públicos para docentes no IFSC, avaliou-se a existência e a efetividade de mecanismos formais de articulação e de tomada de decisão entre a Reitoria (DGP/DSP) e os campi, com foco na definição e distribuição de vagas.

A análise considerou como critério os princípios e diretrizes de governança pública estabelecidos no Decreto nº 9.203/2017, notadamente aqueles relacionados à transparência, *accountability*, integridade e formalização de processos decisórios, bem como as diretrizes institucionais do IFSC que preveem atuação articulada, integrada e orientada à prestação de contas (Regimento Geral do IFSC), além da necessidade de estruturação e gestão formal dos processos institucionais, inclusive com definição de responsabilidades e registros adequados, conforme sua arquitetura de processos.

A análise documental evidenciou a existência de mecanismos de articulação entre a Reitoria e os campi, materializados por meio de trocas de e-mails, planilhas de consolidação de demandas e instrumentos operacionais de validação das vagas a serem ofertadas nos concursos realizados em 2023 e 2024.

Verificou-se, ainda, a utilização de planilhas compartilhadas e comunicações institucionais para definição de prazos e coleta de manifestações dos Diretores-Gerais dos campi, inclusive no âmbito do CODIR, bem como existências de eventuais ajustes finais por meio de comunicações individualizadas entre a DGP/DSP e os campi.

Não obstante a existência dessas práticas, não foram identificadas evidências de formalização e institucionalização do fluxo decisório referente à definição e distribuição de vagas docentes. Em especial, não se evidenciaram normativos internos que disciplinem o processo decisório, nem registros formais e sistematizados das deliberações finais em instâncias colegiadas competentes, tais como atas, resoluções ou documentos equivalentes que consolidem as decisões, os critérios adotados e as responsabilidades envolvidas.

O processo observado caracteriza-se, portanto, pela predominância de registros operacionais e comunicações informais, sem padronização institucional do rito decisório.

Tal situação indica a ausência de normatização específica do fluxo decisório, associada à baixa formalização das instâncias de deliberação e dos respectivos registros, evidenciando fragilidades na governança do processo de planejamento e distribuição de vagas docentes.

Como consequência, verifica-se a limitação da rastreabilidade das decisões, dificultando a identificação dos critérios utilizados, das instâncias responsáveis e das justificativas que fundamentaram a alocação final das vagas.

Adicionalmente, essa condição amplia o risco de inconsistências na priorização e distribuição de vagas entre unidades, bem como de desalinhamento em relação às diretrizes estratégicas institucionais, comprometendo a transparência e a accountability do processo.

Destaca-se que, embora as práticas observadas tenham se mostrado suficientes para viabilizar a execução operacional dos concursos, a ausência de formalização e padronização do processo decisório configura fragilidade sob a ótica da governança pública, na medida em que não assegura níveis adequados de transparência, rastreabilidade e prestação de contas.

A adoção de mecanismos formais de estruturação do fluxo decisório, com definição de etapas, critérios, instâncias e registros obrigatórios, tende a mitigar os riscos identificados e a promover maior consistência, transparência e alinhamento institucional no planejamento dos concursos.

Em síntese, o IFSC dispõe de mecanismos operacionais de articulação no planejamento de concursos docentes, porém não se pôde verificar que haja processo decisório formalmente estruturado e institucionalizado para a definição e distribuição final das vagas, o que caracteriza nível intermediário de maturidade em governança, com fragilidades na formalização, padronização e rastreabilidade das decisões finais.

3. Fragilidades na institucionalização dos processos e na estrutura permanente de gestão de concursos públicos

No que se refere à avaliação dos controles internos relacionados à gestão de concursos públicos do IFSC para contratação docente, foram analisados a estrutura organizacional, os recursos humanos e os processos de trabalho da área responsável pelos certames, considerando os concursos realizados em 2023 e 2024. A análise abrangeu normativos internos, designações formais, registros institucionais e evidências associadas à execução dos concursos, com o objetivo de verificar a aderência da estrutura existente aos princípios de governança, gestão por processos e capacidade institucional.

Como critério, considerou-se que a condução de processos institucionais deve estar apoiada em estrutura organizacional formalmente definida, com adequada delimitação de responsabilidades, suporte de recursos humanos compatíveis e processos de trabalho mapeados, padronizados e institucionalizados.

No âmbito do IFSC, tais diretrizes encontram respaldo na arquitetura de processos institucional, que estabelece a atribuição de “donos de processo” e “gestores de risco”, responsáveis pelo gerenciamento, execução, monitoramento e melhoria contínua dos processos organizacionais. Esse modelo pressupõe a institucionalização de fluxos de trabalho organizados de modo a assegurar desempenho, continuidade e alinhamento estratégico.

A partir das evidências analisadas, verificou-se que a área responsável pela condução dos concursos (DSP) possui estrutura organizacional formal e normatizada. Constatou-se, ainda, que a operacionalização das atividades conta com designações institucionais específicas, notadamente comissões constituídas por portaria, responsáveis pelo planejamento e pela execução dos certames, conforme previsto na IN nº 09/2023 do IFSC.

Ademais, observou-se que, nos concursos realizados em 2023 e 2024, a condução das principais etapas — incluindo planejamento operacional e execução — contou com a atuação de bancas organizadoras contratadas, em conformidade com a referida normatização.

Não obstante a regularidade dessas estruturas no contexto da execução de concursos públicos, verificou-se que tais arranjos assumem papel central na operacionalização dos processos, sem que haja evidência de suporte equivalente por meio de processos de trabalho plenamente mapeados, padronizados e institucionalizados no âmbito da estrutura permanente.

As iniciativas de mapeamento de processos encontram-se em desenvolvimento, não tendo sido evidenciada, até o momento da auditoria, a consolidação de fluxos institucionais formalizados que assegurem a uniformidade e a replicabilidade das atividades ao longo dos diferentes ciclos de concursos.

Adicionalmente, identificou-se que a estrutura permanente dedicada à gestão dos certames apresenta limitações relevantes, especialmente no que se refere à capacidade de absorção, coordenação e padronização das atividades. Tal situação se evidencia pela sobrecarga operacional da equipe responsável — em especial da Chefia do Departamento de Seleção de Pessoas — e pela necessidade recorrente de mobilização de estruturas temporárias para viabilização de etapas críticas dos processos, tais como o planejamento de contratação de bancas e o acompanhamento da execução dos certames por estas.

As evidências analisadas não permitem concluir pela insuficiência estrutural em termos absolutos, contudo, indicam a existência de limitações que tendem a impactar a estabilidade, a padronização e a maturidade dos processos institucionais.

Nesse contexto, a dependência recorrente de estruturas temporárias, associada à ausência de institucionalização plena da gestão por processos, caracteriza um modelo de funcionamento em que os arranjos transitórios não apenas complementam, mas, em parte, substituem mecanismos estruturais permanentes.

Tal configuração revela uma lacuna de governança, na medida em que se afasta do modelo institucional preconizado pela arquitetura de processos do IFSC, que pressupõe a definição, a formalização e a consolidação de processos organizacionais sob responsabilidade clara de seus gestores. Como consequência, identificam-se impactos relevantes sobre a capacidade institucional, especialmente no que se refere à continuidade das atividades, à retenção de conhecimento organizacional e à padronização dos procedimentos.

A recorrente reconfiguração das estruturas responsáveis pelos certames aumenta a probabilidade de perda de memória institucional e de retrabalho, além de reduzir a previsibilidade e a eficiência operacional dos processos. Ademais, a ausência de processos plenamente mapeados e institucionalizados eleva a dependência de soluções específicas e circunstanciais, com potenciais reflexos sobre a qualidade da gestão, a consistência das práticas adotadas e a efetividade da mitigação de riscos operacionais.

Por fim, a auditoria entende que o aprimoramento da gestão por meio da superação de fragilidades identificadas tende a gerar benefícios institucionais relevantes, incluindo o fortalecimento da governança e da capacidade organizacional na gestão de concursos públicos, a melhoria da eficiência e da previsibilidade dos processos e a consolidação de práticas padronizadas e sustentáveis, alinhadas à arquitetura de processos e às diretrizes de gestão por processos adotadas pelo IFSC.

4. Limitações na comprovação da efetividade dos controles sobre a atuação das bancas examinadoras

Acerca da avaliação dos controles internos relacionados à condução dos concursos públicos para contratação de docentes efetivos no IFSC, abrangendo os certames realizados em 2023 e 2024, foram analisados editais, portarias de designação das bancas examinadoras, normativos institucionais, planilhas disponibilizadas pela área auditada e demais registros administrativos relativos à formação, atuação e supervisão das bancas responsáveis pelas etapas avaliativas, com ênfase nas provas didáticas e procedimentos de heteroidentificação.

A análise teve por objetivo verificar a existência e a efetividade de mecanismos institucionais destinados a assegurar a imparcialidade, a ausência de conflitos de interesse, a uniformidade na aplicação dos critérios de avaliação, bem como a segurança e o sigilo necessários ao desenvolvimento das etapas dos certames.

Como critério, considerou-se que a seleção, designação e atuação de bancas examinadoras devem observar requisitos formais e verificáveis relacionados à qualificação técnica de seus membros, à prevenção de impedimentos e conflitos de interesse, à padronização dos instrumentos e critérios de avaliação, à supervisão institucional das decisões e à adoção de procedimentos que assegurem a integridade, o sigilo e a inviolabilidade das provas.

Tais requisitos decorrem dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade e moralidade (art. 37 da Constituição Federal), das normas gerais sobre impedimento e suspeição na atuação administrativa (Lei nº 9.784/1999), bem como de boas práticas de governança, gestão de riscos e controles internos.

No âmbito do IFSC, essas diretrizes se alinham à arquitetura de processos institucional, que atribui aos responsáveis pelos processos e à gestão de riscos o dever de implementar, monitorar e aprimorar os controles internos da gestão, bem como às diretrizes estratégicas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2025–2029.

No que se refere à condição verificada, identificaram-se elementos que evidenciam a existência de controles institucionais mínimos. Constatou-se que há previsão normativa quanto à composição das bancas examinadoras, inclusive com diretriz institucional de participação de membros externos, bem como definição de requisitos de impedimento para atuação como avaliador (IN 09/2023 – IFSC).

Observou-se, ainda, que as bancas são formalmente constituídas por meio de portarias, com divulgação de nominata dos membros, e que os editais contemplam critérios de avaliação aplicáveis às provas didáticas. Adicionalmente, há previsão de atuação de comissões centrais

responsáveis pelo acompanhamento, monitoramento e fiscalização das etapas dos certames executados pelas bancas contratadas, o que indica a existência de instâncias formais de supervisão em nível institucional.

Entretanto, as evidências analisadas não foram suficientes para confirmar a efetividade desses controles. No que se refere à imparcialidade das bancas, embora existam previsões normativas sobre impedimentos, não foram identificados registros formais que comprovem a realização de verificação prévia de conflitos de interesse, tais como declarações de inexistência de impedimento ou mecanismos equivalentes.

Também não foi possível verificar, com base na documentação disponibilizada, a origem institucional de todos os membros das bancas, nem aferir o grau de participação de membros externos, especialmente no exercício de 2023, em razão da ausência de documentação correspondente. No caso específico de 2024, observou-se que todos os presidentes e respectivos suplentes das bancas eram servidores do IFSC, sem que fosse possível avaliar a composição completa das bancas quanto aos demais membros.

De forma semelhante, no que se refere à padronização e supervisão das avaliações, embora existam critérios definidos nos editais, não foram identificadas evidências de mecanismos estruturados de alinhamento prévio entre avaliadores, nem de registros formais de supervisão da consistência das decisões avaliativas, tais como relatórios de acompanhamento, validações ou revisões institucionais. Ademais, não foi possível verificar, a partir dos documentos analisados, a forma como a supervisão das bancas é operacionalizada, tendo em vista a ausência de disponibilização dos registros produzidos pelas bancas examinadoras e pelas comissões de heteroidentificação dentre os arquivos digitais disponibilizadas à auditoria.

No que se refere à segurança das etapas do certame, não foram identificadas evidências documentais que comprovem a adoção de procedimentos formais voltados à garantia do sigilo e da inviolabilidade dos conteúdos das provas teóricas e didáticas, tais como registros de controle de acesso, protocolos de segurança ou atas de aplicação das provas. Ressalta-se que a análise foi realizada com base nas evidências disponibilizadas à equipe de auditoria, não sendo possível confirmar, por outros meios, a existência de controles adicionais não formalizados ou não registrados.

Diante desse conjunto de evidências, conclui-se que os controles institucionais relacionados à integridade, imparcialidade e supervisão das bancas examinadoras encontram-se parcialmente implementados, com presença de diretrizes normativas e estruturas formais, porém sem comprovação suficiente de sua efetiva operacionalização e monitoramento.

No que se refere às causas, identifica-se como principal fator a insuficiente de registro de mecanismos operacionais voltados à gestão da integridade das bancas examinadoras, especialmente no que tange à verificação de conflitos de interesse, à supervisão estruturada das decisões avaliativas e à formalização de procedimentos de segurança das provas. Observa-se, adicionalmente, fragilidade na completude da documentação e apresentação de evidências dos atos de controle, o que compromete a rastreabilidade e a verificabilidade dos procedimentos adotados.

Como efeito, tais fragilidades aumentam a probabilidade de ocorrência de avaliações inconsistentes ou sujeitas a questionamentos quanto à imparcialidade, reduzem a capacidade institucional de supervisão e controle sobre a atuação das bancas examinadoras e ampliam a

exposição do IFSC a riscos administrativos, legais e reputacionais. Ademais, a ausência de registros estruturados limita a capacidade da auditoria em avaliar a conformidade e a integridade dos processos, elevando o risco de controle e de detecção.

A implementação de medidas de aprimoramento voltadas ao fortalecimento da formalização, da supervisão e da rastreabilidade dos controles tende a elevar o nível de maturidade dos processos avaliativos, aumentar a confiabilidade dos concursos públicos e reduzir a exposição institucional a riscos associados à condução dos certames.

5. Ausência de sistemática estruturada de monitoramento de desempenho e avaliação de resultados dos concursos públicos

Foram avaliados os mecanismos de monitoramento e melhoria contínua aplicados aos concursos públicos para contratação de docentes no IFSC (2023 e 2024), o que abrangeu a análise de registros de “lições aprendidas” e evidências relacionadas ao uso de informações de desempenho para fins gerenciais.

Como critério, considerou-se que a gestão pública orientada a resultados requer a definição de indicadores, metas e rotinas de acompanhamento, bem como a utilização sistemática das informações para melhoria contínua dos processos, em consonância com o Decreto nº 9.203/2017, com as diretrizes de gestão por processos e com a atribuição dos donos de processo quanto ao desempenho organizacional.

Verificou-se que o IFSC realiza avaliações pós-concurso por meio de relatórios de “Lições Aprendidas”, prática identificada nos concursos analisados, referentes aos certames de 2023 e 2024, os quais apresentam estrutura metodológica consistente baseada em perguntas-chave (o que era esperado, o que ocorreu, causas dos desvios e proposições de melhoria) e contemplam a identificação de desvios e proposições de melhoria, evidenciando prática institucional de avaliação retrospectiva.

Não obstante, não se evidenciou a existência de monitoramento de desempenho sistemático, padronizado e institucionalizado para os concursos públicos realizados. Em particular, não foram identificados indicadores formalmente definidos e mensurados de forma periódica, metas estabelecidas, rotinas de acompanhamento, nem estrutura de governança de dados que contemple critérios de apuração, responsáveis, periodicidade e reporte. Embora haja utilização pontual de métricas — como relação candidato/vaga, número de aprovados, anulação de questões e judicializações — tais informações não são consolidadas nem utilizadas de forma estruturada para fins gerenciais.

Adicionalmente, embora o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2025–2029 preveja o monitoramento institucional por meio de painel de indicadores estratégicos, verificou-se que tal instrumento ainda se encontra em fase de implementação e, de todo modo, não foram evidenciadas metas ou indicadores específicos formalizados para o processo de seleção de pessoas, especialmente no que se refere a dimensões de custo, tempo e qualidade dos certames.

No que se refere à utilização das informações produzidas para fins de melhoria contínua, verificou-se que, embora os relatórios de “lições aprendidas” conttenham propostas

de melhoria, não há evidência de desdobramento dessas proposições em planos de ação estruturados, com definição de responsáveis, prazos, acompanhamento e verificação de efetividade, o que inviabiliza a rastreabilidade da implementação das melhorias e a avaliação de seus resultados.

A situação indica ausência de diretrizes institucionais específicas para monitoramento de desempenho dos concursos, associada à não operacionalização, no âmbito do processo, das atribuições relacionadas à gestão do desempenho e ao uso sistemático de indicadores.

Como consequência, há limitação na capacidade de avaliar, de forma objetiva e comparável, a eficiência, a qualidade e a economicidade dos certames, bem como de mensurar resultados e promover melhoria contínua baseada em evidências. Tal cenário reduz a capacidade de evolução dos processos e pode impactar a efetividade da gestão de concursos no médio e longo prazo.

Em síntese, embora exista prática de avaliação retrospectiva, não se evidenciou a institucionalização de sistema de monitoramento e retroalimentação orientado a resultados, caracterizando fragilidade nos mecanismos de governança e no estágio de maturidade dos controles internos aplicáveis à gestão de concursos públicos.

6. Fragilidades na consolidação e avaliação gerencial dos custos dos concursos públicos

No quesito avaliação da economicidade, eficiência e adequação dos recursos empregados na realização dos concursos públicos para docentes do IFSC (certames realizados em 2023 e 2024), foram examinados processos de contratação, registros de despesas e mecanismos de fiscalização contratual, abrangendo contratos com bancas organizadoras e despesas acessórias relacionadas à execução dos certames.

Como critério, considerou-se que a gestão pública deve assegurar, além da regularidade formal da execução orçamentária e contratual, a produção de informações gerenciais que permitam avaliar o desempenho dos processos sob a perspectiva da economicidade e eficiência dos gastos, bem como subsidiar a tomada de decisão, especialmente em contextos que envolvem múltiplas etapas e unidades organizacionais.

Quanto aos controles relacionados à execução contratual, verificou-se que o IFSC adota mecanismos formais de fiscalização, em conformidade com a legislação vigente, incluindo designação de fiscais e gestores por meio de portarias, atesto de notas fiscais, registros de liquidação e pagamento das despesas e comprovação da execução dos serviços contratados. Tais elementos evidenciam aderência aos requisitos formais de execução e controle contratual.

No que se refere à dimensão gerencial dos custos, constatou-se que, embora existam controles por meio de empenho, liquidação e pagamento das despesas, não foram identificados mecanismos institucionais de consolidação dos custos totais por concurso, que incluam os gastos para além daqueles decorrentes da execução contratual das bancas organizadoras. Do mesmo modo, não se evidenciou a realização de análises sistemáticas voltadas à avaliação da economicidade dos gastos realizados. As informações financeiras

encontram-se dispersas entre diferentes unidades organizacionais, sem estruturação que permita a visão integrada dos custos por certame, incluindo despesas acessórias, como diárias e passagens.

Registros denominados “lições aprendidas”, elaborados ao final dos concursos, não contemplam, de forma estruturada, informações relativas à análise de custos ou à avaliação de desempenho econômico dos certames.

Tal situação decorre da ausência de mecanismos institucionais voltados à integração e consolidação das informações ao longo do ciclo dos concursos, associada à fragmentação das responsabilidades entre as unidades envolvidas e à inexistência de definição clara quanto à responsabilidade pela consolidação dos resultados. Ressalta-se que a necessária segregação de funções entre planejamento, contratação, execução e pagamento não afasta a necessidade de integração das informações para fins gerenciais, no contexto da gestão por processos adotada institucionalmente.

Como consequência, verifica-se limitação da capacidade institucional de avaliar o desempenho dos gastos realizados, bem como de realizar análises comparativas entre certames, identificar oportunidades de racionalização de custos e subsidiar decisões futuras. Destaca-se que a ausência de consolidação das informações não implica, por si só, inadequação dos gastos efetuados, mas compromete a capacidade de avaliação gerencial e de aprimoramento contínuo do processo.

Em síntese, embora o IFSC cumpra os requisitos formais de execução e controle contratual, observa-se fragilidade na dimensão gerencial da gestão de custos dos concursos públicos, relacionada à ausência de consolidação e análise estruturada das informações financeiras por certame, o que limita a efetividade da governança e a otimização do uso dos recursos institucionais.

7. Fragilidade no monitoramento de riscos aplicado aos concursos públicos

Referente à avaliação da conformidade, transparência e gestão de riscos na condução dos concursos públicos do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), a análise concentrou-se nas práticas adotadas pela área responsável (DGP/DSP), abrangendo documentos institucionais, instrumentos formais de gestão de riscos, registros administrativos e evidências relacionadas à identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos associados a concursos públicos (2023 e 2024).

Como critério, considerou-se que a gestão de riscos na administração pública deve ser estruturada como processo contínuo e integrado, contemplando identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos, bem como o monitoramento sistemático dos riscos e das ações de controle, com utilização das informações produzidas para subsidiar a tomada de decisão e o aprimoramento da gestão, nos termos do Decreto nº 9.203/2017.

Adicionalmente, em âmbito institucional, a Instrução Normativa nº 20/2025 - IFSC estabelece, que compete ao gestor de riscos monitorar os riscos ao longo do tempo, avaliar a

efetividade das respostas adotadas e reportar informações às instâncias de supervisão, evidenciando a exigência de acompanhamento contínuo e estruturado.

A respeito da condição observada, verificou-se que o IFSC dispõe de instrumentos institucionais de gestão de riscos aplicáveis à condução de concursos públicos, incluindo a identificação de riscos no âmbito do processo “gerenciar o recrutamento e seleção de pessoas”, em consonância com a arquitetura de processos institucional.

Foram identificadas evidências de mapeamento de riscos específicos para a área, bem como a existência de planos de tratamento formalizados, contemplando a definição de responsáveis e a proposição de ações preventivas e de contingência, conforme evidenciado em matriz de gerenciamento de riscos disponibilizada e no Plano de Integridade institucional.

Não obstante, não foram identificadas evidências suficientes da existência de um ciclo estruturado, recorrente e formalizado de monitoramento dos riscos identificados. Em especial, não se evidenciou a adoção sistemática de indicadores de risco, definição de periodicidade de acompanhamento, registros formais de reavaliação ou mecanismos consistentes de verificação da efetividade das ações de tratamento implementadas.

Adicionalmente, embora existam fontes institucionais relevantes para identificação de riscos — a exemplo das manifestações registradas na Ouvidoria —, não foi possível verificar sua incorporação sistemática às matrizes de risco ou sua utilização como insumo para reavaliação e monitoramento contínua.

Observou-se, ainda, que, embora o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2025–2029) preveja o acompanhamento de indicadores estratégicos e riscos por meio de painel gerencial disponibilizado no site oficial da instituição, tal mecanismo ainda não se encontra plenamente implementado, o que limita a verificação quanto à existência de monitoramento contínuo no nível dos processos. Assim, a partir da análise do conjunto de evidências disponibilizadas, conclui-se que embora haja aderência às etapas iniciais da gestão de riscos — notadamente identificação e tratamento — não foi identificada a existência, de forma sistemática, das etapas de avaliação e monitoramento.

Como causa, identifica-se que as práticas institucionais de gestão de riscos aplicadas aos concursos públicos se encontram em processo de consolidação, com ênfase predominante na formalização de instrumentos e na identificação de riscos, sem a correspondente institucionalização de rotinas periódicas de monitoramento, reavaliação e mensuração da efetividade das ações de controle. Tal cenário evidencia fragilidade na integração entre os mecanismos de governança de riscos e sua aplicação operacional nos processos finalísticos.

Como efeito, essa limitação reduz a capacidade da instituição de acompanhar a evolução do perfil de riscos, compromete a identificação tempestiva de eventos adversos, favorece a recorrência de falhas operacionais e de conformidade e restringe o uso estratégico das informações de risco como subsídio à tomada de decisão. Conseqüentemente, reduz-se o potencial preventivo da gestão de riscos e sua contribuição para o aprimoramento contínuo dos processos de concursos públicos.

Como benefício esperado, a institucionalização de rotinas sistemáticas de monitoramento e reavaliação dos riscos tende a elevar o nível de maturidade da gestão de riscos, ampliar a capacidade institucional de antecipação e resposta a riscos emergentes e

aumentar a efetividade dos controles internos, contribuindo para maior confiabilidade, transparência e integridade na condução dos concursos.

Em síntese, verifica-se que a área auditada realiza a identificação de riscos e a formalização de planos de tratamento, porém ainda carece de aprimoramento no que se refere ao monitoramento e à avaliação contínua dos riscos, caracterizando estágio intermediário de maturidade na gestão de riscos aplicada aos concursos públicos.

RECOMENDAÇÕES PROPOSTAS

1 – Recomenda-se que a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), em articulação com as áreas relacionadas, elabore, formalize e implemente metodologia de dimensionamento da força de trabalho docente, baseada em critérios objetivos e dados estruturados, integrando variáveis acadêmicas, operacionais e estratégicas que contemple, pelo menos: (a) a análise do quadro atual de docentes; (b) vacâncias; (c) projeções de aposentadorias; (d) evolução da oferta de cursos e vagas; e (e) indicadores institucionais relevantes; de modo a subsidiar tecnicamente a definição e a priorização de vagas em concursos públicos.

Achado n° 1

2 – Recomenda-se a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) que, em articulação com as áreas responsáveis e em consonância com o PDI 2025-2029, formalize o fluxo decisório para o planejamento e a distribuição de vagas docentes, definindo etapas, critérios técnicos de priorização, instâncias responsáveis pela análise e deliberação, bem como papéis e responsabilidades dos atores envolvidos, assegurando o registro formal e a sistematizado das decisões, com a devida consolidação em documentos institucionais que permitam a rastreabilidade das justificativas, dos critérios adotados e das manifestações das unidades participantes.

Achado n° 2

3 – Recomenda-se à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) avaliar e formalizar medidas para o fortalecimento da estrutura organizacional permanente responsável pelo gerenciamento dos concursos, com alocação adicional de recursos humanos, de modo a maximizar a capacidade de absorção, coordenação e padronização das atividades relacionadas, e, eventualmente, reduzir a dependência de arranjos temporários para a execução de atividades críticas, assegurando maior continuidade, padronização e previsibilidade dos processos.

Achados n° 3

4 – Recomenda-se à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), por meio do Departamento de Seleção de Pessoas (DSP), que promova o mapeamento, a formalização e a padronização dos fluxos de trabalho relacionados às etapas de planejamento, contratação, execução e acompanhamento dos certames, com a definição clara de responsabilidades, em alinhamento aos normativos internos vigentes no IFSC.

Achados n° 3

5 – Recomenda-se à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), em articulação com as instâncias relacionadas, estruturar e implementar fluxo formal de acompanhamento e supervisão das bancas examinadoras, contemplando a definição de etapas, responsáveis e registros obrigatórios ao longo do certame, incluindo: (i) verificação prévia e formal de inexistência de

impedimentos e conflitos de interesse dos membros das bancas; (ii) registro do alinhamento e da aplicação dos critérios de avaliação; (iii) documentação dos procedimentos adotados para assegurar o sigilo e a inviolabilidade das provas; e (iv) consolidação dessas informações em relatório final de avaliação do certame, contendo análise dos aspectos operacionais, da atuação das bancas e das medidas de controle adotadas, de modo a garantir a rastreabilidade, a supervisão institucional e a melhoria contínua dos processos.

Achados nº 4

6 – Recomenda-se à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), por meio do Departamento de Seleção de Pessoas (DSP), unidade responsável pela gestão de concursos públicos do IFSC, que institua e implemente sistema estruturado de avaliação e monitoramento de desempenho dos concursos, contemplando: (i) definição de indicadores-chave e respectivas métricas de mensuração; (ii) estabelecimento de metas e planos de ação; (iii) definição de responsáveis, prazos e critérios de verificação de efetividade; e (iv) consolidação e análise periódica dos resultados, de modo a assegurar a rastreabilidade das ações implementadas e a promoção da melhoria contínua dos processos.

Achados nº 5

7 – Recomenda-se instituir, no âmbito do IFSC, sistemática de gestão gerencial dos custos dos concursos públicos, com definição formal de responsável pela integração e validação das informações, contemplando: (a) consolidação dos custos totais por concurso (incluindo contratos e despesas acessórias); (b) integração de dados provenientes das diferentes unidades envolvidas; (c) análises comparativas com concursos já realizados; (d) definição e acompanhamento de indicadores de desempenho (custo por vaga, custo por candidato, tempo de execução, etc); e, (e) a consolidação das informações em relatórios gerenciais padronizados ao final de cada concurso, de modo a subsidiar o planejamento e a tomada de decisões futuras com vistas ao aprimoramento da eficiência na alocação de recursos institucionais.

Achados nº 6

8 – Recomenda-se à Diretoria de Gestão de Pessoas, em conjunto com a área responsável pela gestão de riscos institucionais, instituir e implementar rotinas formais e periódicas de monitoramento dos riscos associados aos concursos públicos, contemplando: (i) definição de indicadores de risco e de desempenho das ações de tratamento; (ii) estabelecimento de periodicidade para acompanhamento; (iii) registro sistemático das reavaliações dos riscos; e (iv) avaliação da efetividade das ações implementadas, com utilização dessas informações para atualização das matrizes de risco e apoio à tomada de decisão.

Achados nº 7

CONCLUSÃO

A presente ação de auditoria teve por objetivo avaliar o processo de negócio “Selecionar pessoas”, no âmbito da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC, com foco na realização de concursos públicos para provimento de docentes, considerando aspectos de governança, controles internos, economicidade, conformidade normativa, transparência e gestão de riscos.

De modo geral, verificou-se aderência predominante aos requisitos legais e regulamentares aplicáveis, bem como alinhamento aos objetivos estratégicos institucionais. Constatou-se, ainda, a adoção de práticas que contribuem para a integridade e a regularidade dos certames, tais como a adequada elaboração de editais, a observância dos princípios da administração pública e a promoção de transparência ativa. Também foram identificadas iniciativas voltadas ao aprimoramento da gestão, a exemplo da utilização de relatórios de “lições aprendidas”, da realização de estudos técnicos preliminares e análises comparativas para contratação de bancas, bem como da adoção de medidas de mitigação de riscos à integridade, como a contratação de banca organizadora externa ao IFSC.

Não obstante, a análise dos achados evidencia que o processo apresenta nível intermediário de maturidade sob a ótica de governança e gestão orientada a resultados. Tal cenário decorre de limitações estruturais, dentre as quais se destacam: a ausência de indicadores e métricas consolidadas, a fragmentação das informações gerenciais — especialmente de custos e resultados —, a maturidade ainda incipiente da gestão de riscos, restrições de capacidade operacional frente à complexidade do processo e a ausência de modelo estruturado de dimensionamento da força de trabalho. Esses fatores comprometem o uso sistemático de informações gerenciais no planejamento e na tomada de decisão.

Embora haja definição formal de papéis e responsabilidades, incluindo a atribuição de donos de processo e gestores de risco, os controles internos gerenciais encontram-se apenas parcialmente institucionalizados, com lacunas na padronização de processos, no monitoramento contínuo e na mensuração de desempenho. Ademais, apesar da existência de práticas voltadas à economicidade, a ausência de consolidação e integração das informações de custos limita a realização de análises mais consistentes de eficiência e custo-benefício, ao passo que a gestão de riscos permanece pouco estruturada, com fragilidades na avaliação e no monitoramento sistemático.

Em síntese, conclui-se que o processo de realização de concursos públicos para contratação de docentes no IFSC apresenta nível satisfatório de conformidade normativa e funcionamento operacional, mas demanda aprimoramentos estruturantes para a evolução de sua maturidade gerencial. Destacam-se, nesse sentido, a necessidade de institucionalização de indicadores de desempenho, a integração das informações gerenciais — especialmente de custos — e a incorporação efetiva da gestão de riscos ao ciclo de planejamento e execução.

Nesse contexto, as recomendações apresentadas visam gerar benefícios institucionais relevantes, tais como o fortalecimento da governança e dos controles internos, o aprimoramento da gestão de riscos, a ampliação da transparência e da prestação de contas e o fortalecimento da tomada de decisão baseada em evidências, promovendo a evolução do modelo de gestão para um padrão mais integrado, orientado por dados, riscos e resultados, em alinhamento às melhores práticas de governança pública.

LUANA CRISTINA MEDEIROS DE LARA

Auditora

GRÉGORY CASTILHO MANCIN

Auditor Chefe