



**INSTITUTO
FEDERAL**
Santa Catarina

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Departamento de Seleção de Pessoas/ DGP

Exercício 2024

Florianópolis, 30 de abril de 2025.

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

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Órgão: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

Unidade Auditada: Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP/ Reitoria

Município/UF: Florianópolis/ SC

Relatório de Avaliação: 1566822/2024

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?

Foi realizada auditoria de avaliação na área de planejamento da gestão de pessoas com foco na gestão por competências dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC.

O principal objetivo da ação de auditoria foi avaliar os controles internos da área de planejamento da gestão de pessoas, por meio da verificação dos processos e práticas relacionadas ao desenvolvimento de pessoas. Dentre outros, foram avaliados aspectos relacionados à transparência e à conformidade das ações instituídas com a legislação e regulamentos internos vigente, sempre por meio de análise ampla e focada nas oportunidades de melhoria gerencial da área auditada.

A abordagem adotada pela Audin/IFSC objetivou responder, dentre outras questões secundárias, as seguintes questões de Auditoria:

A gestão por competências está sendo implementada de forma eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos do IFSC?

As práticas adotadas estão em conformidade com a legislação e normas internas que regem o tema?

Existem controles internos suficientes para garantir a integridade e a transparência das ações e processos relacionados à gestão por competências?

POR QUE A AUDIN REALIZOU ESSE TRABALHO?

A escolha dos temas a serem auditados é realizada durante a construção do Planejamento Anual das Atividades de Auditoria Interna – PAINT, onde é estabelecida uma relação de temas auditáveis que são avaliados por meio da matriz de risco. Tal avaliação tem por base critérios considerados importantes para a auditoria, tais como: relevância, materialidade, criticidade e oportunidade.

O tema “Planejamento da Gestão de Pessoas” foi escolhido em virtude dos Riscos inerentes aos processos, que foram pontuados no PAINT/2024 considerando os seguintes fatores: relevância do tema considerando os impactos gerados nas atividades meio e fim do IFSC, a inexistência de ações de auditoria envolvendo a temática por integrar política pública relativamente recente na administração pública federal, bem como, a necessidade de verificação de regularidade nos processos de formais de desenvolvimento de pessoas, o que inclui a publicidade e a transparência dos atos.

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

Os trabalhos de auditoria revelaram que instituição precisa aprimorar a estrutura do ambiente de controle e fortalecer os controles internos para garantir maior nível eficiência e transparência nos processos relacionados à gestão por competências. As análises evidenciaram que a estrutura de pessoal é insuficiente para atender às demandas do setor; que não há prática de gestão de riscos; que os mecanismos de controle e monitoramento carecem de aprimoramento relacionadas à formalização e efetividade; e que a transparência ativa precisa melhor atender à legislação vigente.

Diante dos achados de auditoria, foram emitidas, dentre outras, as seguintes recomendações para a superação das inconsistências: alocação de pessoal e definição de responsável pela gestão por competências; implementação da gestão de riscos conforme normativos vigentes; atualização periódica da lacuna de competências; criação de rotinas de prestação de contas; avaliação do impacto das capacitações pelas chefias imediatas; e estruturação de sistema de monitoramento com indicadores específicos.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AUDIN	Auditoria Interna do IFSC
CCA	Coordenadoria de Capacitação e Avaliação
CDP	Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas
CGP	Coordenadoria de Gestão de Pessoas
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
GESTCOM	Sistema de Gestão de Competências
IN	Instrução Normativa
IFSC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
PAINT	Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PGIRC	Política de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração de Contratos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
UFPA	Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
RESULTADOS DOS EXAMES	9
1. Ambiente de controle	9
2. Gestão de riscos	10
3. Atividades de controle	12
4. Informação e comunicação	14
5. Monitoramento e avaliação	18
RECOMENDAÇÕES	21
CONCLUSÃO	23

INTRODUÇÃO

A gestão por competências, de modo geral, trata de uma abordagem estratégica adotada pelas instituições para alinhar as competências individuais do seu quadro de pessoal aos objetivos organizacionais com o intuito de melhorar o desempenho e alcançar resultados mais efetivos. No contexto da administração pública, tal modelo visa garantir que os servidores possuam as habilidades necessárias para exercer suas funções de forma eficaz, promovendo a excelência no serviço público.

Para alinhar a atuação do quadro de pessoal aos objetivos estratégicos da instituição, é essencial, em um primeiro momento, realizar um mapeamento diagnóstico das competências individuais e institucionais. Esse processo visa identificar eventuais lacunas de competências, permitindo a adoção de medidas para supri-las. A partir disso, é possível traçar um planejamento de ações que possam promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, de modo que estes estejam adequadamente preparados para atender às demandas organizacionais com maior eficiência.

No âmbito do governo federal, a gestão por competências está amparada no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Referido decreto reforça a necessidade de integrar a gestão de pessoas à estratégia organizacional por meio do desenvolvimento contínuo dos servidores, alinhando suas competências às necessidades estratégicas dos órgãos e entidades públicas. Entre as diretrizes estabelecidas pelo decreto, destacam-se:

- Elaboração de planos de desenvolvimento de pessoas pelas instituições;
- Concessão de licenças e afastamentos para participação em ações de desenvolvimento, como cursos de capacitação, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado; e
- Alinhamento das ações de desenvolvimento aos objetivos estratégicos institucionais e às competências requeridas para o desempenho das funções.

No Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), a gestão por competências está amparada na Resolução nº 001/2020/CDP que, ao normatizar o financiamento e a participação de servidores em ações de desenvolvimento, traz diretrizes que regulam as ações da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na instituição. A implementação de referida política está sob a responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) em articulação com as chefias imediatas e demais gestores, sendo a Coordenadoria de Capacitação e Avaliação a responsável por gerenciar, de forma mais direta, as atividades relacionadas ao cumprimento do PNDP e a avaliação de desempenho dos servidores.

Dentre as atribuições da citada área, de acordo com o que conta no Decreto nº 9.991/2019, devem estar mapeamento diagnóstico das competências organizacionais e

individuais, a aferição de lacuna de competências, a elaboração de plano de capacitações, instrumentalizado por meio do PDP (Plano de Desenvolvimento de Pessoas), a avaliação de gestão dos riscos da área, o monitoramento dos resultados alcançados e a prestação de contas à alta gestão e ao Órgão Central do SIPEC.

Sendo uma política de importância estratégica para a instituição, é relevante também destacar o volume de recursos financeiros empregados nas ações decorrentes de sua implementação. Nesse sentido, para possibilitar o desenvolvimento dos servidores, são empregados recursos tanto para custear inscrições em cursos e eventos quanto nas viagens associadas a estes (diárias e passagens), além dos custos para contratação de palestrantes e cursos *in company*. Somado a isso, integram os custos relacionados à execução dessa política também aos salários dos servidores, pagos integralmente nos períodos em que esses se encontram afastados do trabalho para participar de ações de desenvolvimento (capacitação/qualificação), bem como os custos relacionados à contratação de professores substitutos, no caso de afastamentos de docentes.

Ante o exposto, o fortalecimento dos controles internos da área é essencial para garantir o desenvolvimento das competências-chave para o cumprimento da missão do IFSC. Assim, a presente ação de auditoria buscou **avaliar os controles internos da área auditada por meio da verificação dos processos e práticas relacionadas, avaliando a conformidade das ações instituídas com a legislação vigente e os regulamentos internos**. O trabalho de auditoria foi conduzido a partir de demanda constante no PAINT/2024/AUDIN/IFSC e **abrangeu a avaliação dos procedimentos de implementação da PNDP e a transparências dos atos relacionados às ações de desenvolvimento**, sempre com vistas a identificar oportunidades de melhoria nos controles internos gerenciais.

Neste sentido, a abordagem adotada pela AUDIN/IFSC buscou responder às seguintes questões de auditoria:

- A gestão por competências está sendo implementada de forma eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos do IFSC?
- As práticas adotadas estão em conformidade com a legislação e normas internas que regem o tema?
- Existem controles internos suficientes para garantir a integridade e a transparência das ações e processos relacionados à gestão por competências?

Para responder a essas questões, foram utilizadas técnicas de auditoria como análise documental, indagações orais e escritas, revisão de registros institucionais e verificação de controles em sistemas informatizados, sendo considerados os seguintes aspectos:

- informações e documentos apresentados pela Coordenadoria de Capacitação e Avaliação;

- informações fornecidas por setores cujas atividades se relacionam com o tema auditado, ainda que indiretamente;
- informações e documentos dispostos na intranet e no site oficial do IFSC;
- dados disponíveis em sistemas informatizados utilizados pela instituição; e,
- percepção da equipe de auditoria com base nas análises realizadas.

Por fim, cabe ressaltar que os riscos inerentes à área auditada dizem respeito à importância da gestão por competências para a manutenção da qualidade dos serviços prestados pelo IFSC, visto que o desenvolvimento das competências institucionais tem impacto direto na eficiência dos serviços desenvolvidos pelo quadro de colaboradores. Destaca-se ainda que durante a execução do presente trabalho, não houve restrições de acesso às informações ou documentos necessários para a condução deste.

RESULTADOS DOS EXAMES

1. Ambiente de controle

O ambiente de controle é a base que sustenta o sistema de controle interno de uma organização. Dentre os fatores que o compõem estão a integridade e os valores éticos, a estrutura organizacional, as competências das pessoas e a alocação de responsabilidades e, dentre outros, as políticas, regulamentos e manuais de procedimentos.

O ambiente de controle forma a base estrutural de sustentação à implementação e o funcionamento eficaz dos outros componentes do controle interno, tais como a gestão de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e o monitoramento. Assim, um ambiente de controle bem estruturado é fundamental para o sucesso do controle interno como um todo bem como é determinante para o alcance dos objetivos organizacionais.

A análise preliminar realizada pela Audin/IFSC permitiu identificar que a estrutura de pessoal responsável pela gestão por competências no IFSC está centralizada na Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP/IFSC), especificamente na Coordenadoria de Capacitação e Avaliação (CCA).

Conforme informações trazidas pela Coordenadoria de Capacitação e Avaliação (CCA/DGP) no decorrer dos trabalhos, atualmente a gestão por competências no IFSC é conduzida por uma equipe pequena, composta por quatro servidoras e uma estagiária, o que limita a capacidade operacional do setor. Além disso, não há no IFSC, servidor especificamente designado como responsável pelo gerenciamento de ações que tratem da gestão por competências. Assim, as atribuições da respectiva área são compartilhadas entre as integrantes da Coordenadoria de Capacitação e Avaliação/DGP/IFSC.

Segundo o Referencial Básico de Governança do TCU:

O papel fundamental atribuído às organizações públicas é o de, por meio dos serviços prestados, ampliar, de forma sistêmica e integrada, o bem-estar social e as oportunidades aos cidadãos. Para cumprir bem sua função, **a administração pública deve possuir os recursos adequados e o capital humano necessário de modo a atuar com eficácia, eficiência, efetividade e economicidade em benefício da sociedade.** (Referencial Básico de Governança, TCU, pág. 52)

Somado a isso, de acordo com o Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional:

Art. 4º São diretrizes da governança pública:

(...)

X - **definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais;**

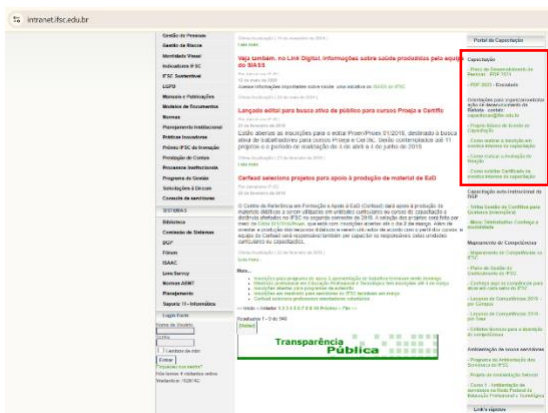
(grifo nosso)

Ante o exposto conclui-se que o ambiente de controle está minimamente organizado, carecendo, no entanto, de incremento no que diz respeito ao quantitativo de pessoal disponível para aprimorar os controles internos das ações, bem como da designação de servidor responsável para gerir a Gestão por Competências no IFSC.

No que se refere à estrutura normativa, verificou-se que existem normas internas específicas que tratam do desenvolvimento de pessoas, sendo as principais:

- a) Resolução nº 001/2020/CDP - Normatiza o financiamento e a participação de servidores do IFSC em ações de desenvolvimento.
- b) Resolução nº 011/2019/CDP - Normatiza os procedimentos para a concessão de licença para capacitação aos servidores em exercício no IFSC.
- c) Resolução nº 012/2019/CDP - Aprova as normas para concessão de afastamento integral para pós-graduação aos servidores efetivos do IFSC.

E, em relação ao mapeamento de processos da área auditada, foi possível verificar, na intranet e no Portal do Servidor, a existência de fluxos em construção que visam orientar a instruções processuais.



Início > Áreas Técnicas > Capacitação > Serviços de Ambientação, Capacitação e Avaliação de Desempenho

Serviços de Ambientação, Capacitação e Avaliação de Desempenho

- Avaliar servidores em estágio probatório →
- Avaliar servidores efetivos →
- Realizar ação de desenvolvimento externa - concessão de diárias e passagens →
- Realizar ação de desenvolvimento externa - inscrição individual →
- Realizar ação de desenvolvimento interna - com pagamento de GECC →
- Solicitar licença para capacitação →
- Solicitar Progressão por Capacitação Profissional (TAE) →
- Solicitar suspensão (interrupção) ou cancelamento de licença para capacitação →

Tal achado denota que há processo de maturação desse quesito, atualmente em na área auditada.

2. Gestão de Riscos

A gestão de riscos é um componente essencial do controle interno, sendo responsável por identificar, avaliar e mitigar riscos que possam comprometer o alcance dos objetivos organizacionais. A ausência de uma estrutura eficiente de gestão de riscos pode resultar em falhas operacionais, desperdício de recursos e ineficiência na implementação de políticas públicas.

Nesse sentido, consta no Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional:

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

(...)

IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que **contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.**

(grifo nosso)

A partir das análises realizadas na presente ação de auditoria, verificou-se que a gestão de riscos no IFSC é realizada de forma integrada considerando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a Política de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (PGIRC). Sendo assim, de todo modo, a unidade auditada, formalmente está sujeita às diretrizes institucionais que regem o tema.

Nesse sentido, de acordo com Instrução Normativa nº 18/2021 - IFSC:

O Reitor pro tempore (...) no uso de suas atribuições legais;

(...)

RESOLVE:

Art. 1º Atribuir o papel de **dono de processo e gestor de riscos** aos gestores responsáveis pelos processos que compõem a Arquitetura de Processos do IFSC, conforme tabela anexa.

(grifo nosso)

3.1	Gestão de Pessoas	3.1.1	Planejar a gestão de pessoas	Diretor(a) de Gestão de Pessoas
		3.1.2	Selecionar pessoas	Chefe do Departamento de Seleção de Pessoas
		3.1.3	Gerenciar a rotina funcional	Chefe do Departamento de Administração de Pessoal
		3.1.4	Gerenciar a movimentação funcional	Chefe do Departamento de Seleção de Pessoas
		3.1.5	Gerenciar os direitos e benefícios	Chefe do Departamento de Administração de Pessoal
		3.1.6	Gerenciar a folha de pagamento	Chefe do Departamento de Administração de Pessoal
		3.1.7	Gerenciar a saúde e segurança ocupacional	Diretor(a) de Gestão de Pessoas
		3.1.8	Desenvolver pessoas	Diretor(a) de Gestão de Pessoas
		3.1.9	Gerenciar os fatores psicossociais relacionados ao trabalho	Diretor(a) de Gestão de Pessoas
		3.1.10	Gerenciar as informações de pessoal	Chefe do Departamento de Administração de Pessoal

E, ainda, de acordo com a mesma IN:

Art. 3º **Compete ao gestor de riscos**, conforme art. 13 da Política de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão:

(...)

II - **gerenciar os riscos e os controles internos da gestão** conforme a metodologia proposta e implementar ações corretivas para resolver deficiências em processos, projetos e controles internos;

III - **monitorar os riscos ao longo do tempo**, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com o modelo de gestão de riscos aprovado e com a Política de GIRC;

(grifo nosso)

No entanto, de acordo com as informações obtidas junto à área auditada, atualmente não é realizada a gestão dos riscos relacionados ao desenvolvimento de pessoas/ gestão por competências, contrariando também o que consta no Decreto 9.991/2019:

Art. 7º As unidades de gestão de pessoas **responsáveis pela elaboração, pela implementação e pelo monitoramento do PDP realizarão a gestão de riscos** das ações de desenvolvimento previstas, cujas etapas são:

I - identificação dos eventos de riscos;

II - avaliação dos riscos;

III - definição das respostas aos riscos; e

IV - implementação de medidas de controle.

(grifo nosso)

Assim, apontamos como fragilidades relacionadas à gestão de riscos da área auditada:

- a) Ausência de mapeamento formal e sistemático dos riscos associados à gestão por competências no IFSC;
- b) Ausência de implementação de medidas mitigatórias para reduzir os riscos;
- c) Inexistência de processos formais de monitoramento contínuo dos riscos e de mecanismos de resposta adequados;

A ausência de um processo estruturado de gestão de riscos, ao comprometer a previsibilidade de eventos de risco e a mitigação de falhas nos processos que envolvem ações de desenvolvimento, pode comprometer a eficiência da implementação da PNDP, podendo gerar impactos negativos nos atingimentos dos objetivos da área auditada e, por consequência, aos objetivos institucionais.

3. Atividades de Controle

As atividades de controle são procedimentos estabelecidos para mitigar riscos e garantir que os objetivos organizacionais sejam atingidos de forma eficiente e conforme os princípios de governança pública. Sobre tal ponto, verificou-se que o processo de implementação do PNDP, iniciado em 2017 no IFSC como mecanismo de gestão por competências, foi conduzido de forma estruturada com o auxílio de instituição parceira com experiência no tema (UFPA).

Nesse sentido, inicialmente foram realizadas etapas de mapeamento das competências organizacionais com o auxílio de sistema informatizado (GESTCOM) e posteriormente foi calculada a lacuna de competências (2019). Tudo isso com vistas a dar o suporte adequado para a construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP do IFSC, em atendimento ao que consta no Decreto 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Contudo, verificou-se que a última atualização da lacuna de competência dos IFSC foi realizada em 2019, e que não há cronograma com previsão de atualizações periódicas dessa lacuna, ou seja, atualmente, a lacuna de competências está desatualizada.

Com vistas a contornar a situação, à área auditada informou que o suporte à construção do PDP se dá com base no mapeamento de competências existente, que foi atualizado pela última vez em 2022. Esse processo é realizado com base nos projetos básicos de capacitação, a partir dos quais a equipe da Coordenadoria de Capacitação e Avaliação relaciona as competências listadas nesses documentos às necessidades de desenvolvimento dos servidores. Em seguida, justificam as ações propostas e as integram ao PDP.

Nesse contexto, verificou-se que não há mecanismo estruturado, aplicado de forma concomitante ao público em geral, com vistas à manifestação/identificação de necessidades de capacitação antes da formulação do PDP. Mas, as necessidades de capacitação do público-alvo são atendidas na medida em que esses cumprem os requisitos propostos para os projetos básicos de capacitação.

No que se refere ao alinhamento da área ao Planejamento Estratégico, conforme informações apresentadas pela gestão, *“em 2022 iniciou-se um processo de sensibilização para adequação e associação das competências mapeadas às iniciativas estratégicas do IFSC em vigência (2020-2024)”*.

A partir disso, verificou-se que a área auditada integrou o planejamento estratégico do IFSC, estando vinculada aos Objetivos Estratégicos C3 do citado PDI, qual seja:

C3 - Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia: Identificar as competências individuais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição, avaliar o desempenho dos servidores de acordo com as competências específicas da sua área de atuação e promover eventos de capacitação que diminuam ou eliminem as lacunas de competências essenciais à execução da estratégia.

(grifo nosso)

Por fim, no que se refere à construção do PDP, em que pese inexistência de lacuna de competência atualizada que lhe dê suporte, tal documento é atualizado anualmente e protocolado no sistema SIPEC seguindo o fluxo de aprovações contidos das diretrizes e cronogramas do Órgão central do SIPEC.

4. Informação e Comunicação

A comunicação eficaz e a disseminação de informações de forma clara e acessível são fundamentais para garantir a equidade e a transparência da condução das ações relacionadas à implementação do PNDP e a integração entre os diversos setores envolvidos.

Nesse sentido, de acordo com o que consta no Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional:

Art. 4º São diretrizes da governança pública:

(...)

XI - **promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização**, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

(grifo nosso)

A respeito da comunicação interna, buscou-se verificar se há existência de canais estruturados e eficazes para divulgar oportunidades de desenvolvimento aos interessados, diretrizes institucionais e demais informações pertinentes ao tema auditado.

No IFSC a comunicação interna acontece de forma majoritária com a utilização do e-mail institucional, sendo esse um canal de comunicação oficial dentro da instituição. Tal utilização é regida pela IN 03/2014 - GABINETE DA REITORA, que estabelece o critério para o uso de listas de e-mails institucionais, conforme Política de Comunicação da instituição:

Art. 2º As listas definidas abaixo **são canais oficiais de comunicação do IFSC com seus servidores:**

I - A lista com o endereço "todos@" é composta por todos os servidores do IFSC.

II - A lista com o endereço "todos.docente@" é composta por todos os servidores docentes do IFSC.

III - A lista com o endereço "todos.tae@" é composta por todos os servidores técnicos administrativos do IFSC.

Por e-mail, através das mencionadas listas, foram/são encaminhadas aos servidores as oportunidades de participação nas ações relacionadas à implementação da PNDP no IFSC, tais como:

- a) Convite à participação no mapeamento das competências institucionais por área (2019);
- b) divulgação de editais com oportunidades de participação em capacitações e respectivos afastamentos; e,
- c) levantamento de interesses em usufruir de licença para capacitação, bem como a divulgação dos resultados de priorização para concessão dessa licença por campus/Reitoria, respeitado o limite total de 2% do número total de servidores do IFSC a usufruírem da licença concomitantemente.

Outrossim, as publicações de conteúdos pertinentes ao tema são disponibilizadas também na intranet, que em breve terá seu uso descontinuado, sendo substituída pelo Portal do Servidor do IFSC, que já se encontra em uso.

Nesse sentido, verificou-se que após a aprovação do PDP, as ações e oportunidades de desenvolvimento (editais) são divulgadas ao público-alvo por e-mail (e publicados no Portal do Servidor) prevendo prazos específicos para manifestação de interesse na participação, como forma de garantir a equidade de oportunidades entre os servidores.

Contudo, a respeito do que consta na alínea “c”, supra, dispõe o Parágrafo único da Art. 6º da Resolução nº 011/2019/CDP o seguinte:

Art. 6º (...)

Parágrafo Único – A Diretoria de Gestão de Pessoas divulgará na intranet, nos meses de abril e outubro de cada ano, o número de vagas por câmpus para usufruto da licença no semestre seguinte.

(grifo nosso)

Ocorre que, verificadas as informações referentes ao tema na intranet do IFSC (e no atual Portal do Servidor) não foram encontrados registros de publicações que deem atendimento ao que conta na referida norma. Assim, referido dispositivo normativo atualmente não está sendo cumprido.

No que se refere à necessária transparência das informações relacionadas à área auditada, a legislação que trata do tema, o Art. 16 do Decreto 9.991/2019, traz o seguinte:

Art. 16 (...)

§ 1º As **despesas** com ações de desenvolvimento de pessoas **serão divulgadas na internet**, de forma transparente e objetiva, **incluídas as despesas com manutenção de remuneração nos afastamentos para ações de desenvolvimento.**

(grifo nosso)

Tal dispositivo foi regulamentado pelo que consta Art. 18 da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, que assim dispõe:

Art. 18. O órgão ou entidade deverá promover a **publicidade das despesas mensais até o décimo dia útil do mês subsequente**, de forma transparente e objetiva ao cidadão, discriminando:

I - o nome do servidor para o qual foi destinada a despesa;

II - o tipo da despesa

a) diárias e passagens;

b) mensalidade;

c) inscrição; e,

d) contratação, prorrogação ou substituição contratual.

III - as **despesas com manutenção da remuneração do servidor durante o afastamento** para realizar a ação de desenvolvimento;

IV - o valor total de cada tipo de despesa;

V - o número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica e a razão social do fornecedor para cada tipo de despesa, se houver;

VI - o período da ação de desenvolvimento; e

VII - a necessidade de desenvolvimento descrita no PDP.

Parágrafo único. Para cumprimento do disposto no caput, **os órgãos e entidades deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação na internet.**

(grifo nosso)

No entanto, em consulta à diferentes locais disponíveis no site oficial do IFSC, não foi possível verificar que haja a publicação das informações previstas nas citadas normas. Sobre a temática, “prestação de contas”, está disponível no site do IFSC orientações que direcionam o interessado ao Portal da Transparência oficial do Governo Federal, contudo, as informações disponíveis nesse portal, por si só, não atendem aos requisitos normativos específicos supracitados.

Orçamento do IFSC

Orçamento do Instituto Federal de Santa Catarina por meio de consulta ao Portal da Transparência do Governo Federal. Exibe os valores previstos no orçamento e os valores já realizados.

Clique [aqui](#) para acessar.

Para encontrar as informações sobre orçamento do IFSC no Portal da Transparência basta acessar o link acima ou efetuar o passo a passo a seguir:

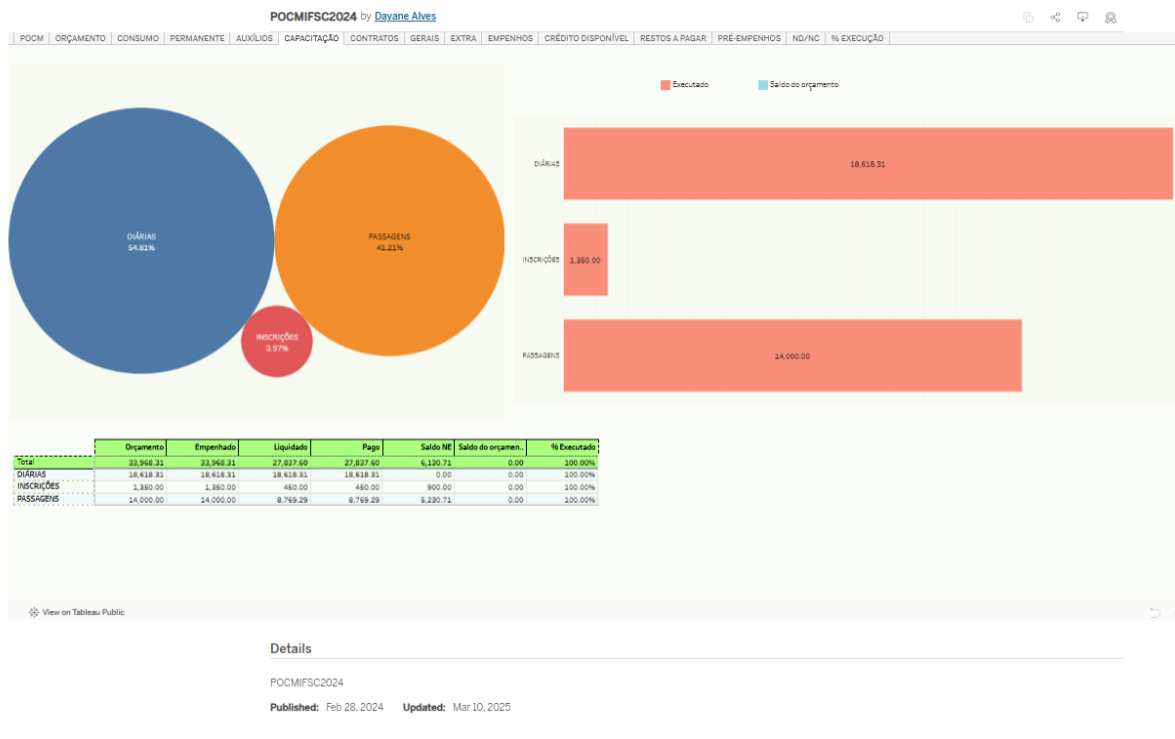
- 1 - Acessar o Portal da Transparência: <http://transparencia.gov.br>;
- 2 - No menu superior, localizar “Consultas Detalhadas” -> “Orçamento da despesa”;
- 3 - Na tela seguinte, escolher a opção “Orçamento da despesa”;
- 4 - Utilizar a barra lateral esquerda de filtros para escolher um filtro. Algumas opções de filtro são: período, órgão, valor, área de atuação e natureza de despesa.

Para acessar os dados do IFSC, colocar, no filtro “órgão”, o nome Instituto Federal de Santa Catarina ou a sigla IFSC ou, ainda, o código 26438;

5 - Depois é só clicar em Consultar.

Caso queira acompanhar a execução do orçamento do IFSC 2024 por Unidades Organizacionais, o IFSC possui sua [Plataforma Orçamentária de Controle e Monitoramento](#).

Por oportuno, verificou-se que as informações públicas referentes aos controles orçamentários disponíveis na Plataforma Orçamentária de Controle e Monitoramento, disponível no site do IFSC, também não são suficientes para atender aos dispositivos citados.



Ante o exposto, conclui-se que as fragilidades apontadas comprometem a transparência ativa da instituição no que se refere à necessária divulgação de informações completas acerca dos recursos públicos empregados no desenvolvimento dos servidores, por ocasião do cumprimento do PNDP.

5. Monitoramento e Avaliação

O monitoramento contínuo das atividades e processos é essencial para garantir que as políticas e procedimentos sejam implementados de maneira eficaz e em conformidade com as normas que regem o tema. A ausência de monitoramento adequado e avaliação periódica pode resultar na detecção tardia de falhas e ineficiências, aumentando os riscos de comprometer o atingimento dos objetivos institucionais.

Conforme consta no Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional:

Art. 4º São diretrizes da governança pública:

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

(grifo nosso)

Ainda, de acordo com o que consta no Decreto 9.991/2019:

Art. 3º (...)

§ 1º O PDP deverá:

(...)

X - **monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento** para o uso adequado dos recursos públicos;

XI - **analisar o custo-benefício das despesas realizadas** no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.

7º As unidades de gestão de pessoas **responsáveis** pela elaboração, pela implementação e **pelo monitoramento do PDP** (...).

(grifo nosso).

Isto posto, verificou-se, no decorrer da presente ação de auditoria, que não há, na área auditada, um sistema estruturado para o monitoramento e/ou para a avaliação contínua das ações empreendidas na área de desenvolvimento de competências.

Pôde-se verificar, primeiramente, que os documentos referentes à formalização das ações de desenvolvimento estão vinculados a processos no sistema SIPAC, entretanto, embora haja conferência documental quanto à instrução inicial do processo (pedido) constatou-se que as fases posteriores carecem de um acompanhamento mais acurado. A partir da análise de amostra de processos cadastrado em referido sistema, pôde-se constatar que alguns processos apresentavam fragilidades estruturais, tais como:

- a) Portarias publicadas após o início de fruição licença/afastamento, contrariando o disposto no Art. 14, § 1º da Resolução nº 001/2020/CDP e Art. 13, § 2º da Resolução nº 011/2019/CDP;
- b) Ausência de documentos que certifiquem a conclusão de atividades de desenvolvimento, em desacordo com o disposto no Art. 20 da Resolução nº 011/2019/CDP (licença para capacitação); Art. 24 da Resolução nº 011/2019/CDP (frequência em disciplina de pós-graduação) e Art. 24 da Resolução nº 012/2019/CDP (afastamento pós-graduação);
- c) Processos "ativos" aparentemente esquecidos, por meio dos quais não é possível identificar se de fato foi ou não realizada a ação de desenvolvimento proposta, bem como os motivos para os casos de não realização.

No que diz respeito à avaliação dos impactos das ações de desenvolvimento, foi constatada a ausência de mecanismos e procedimentos estruturados para feedback das chefias imediatas acerca das ações realizadas pelos integrantes das equipes de trabalho, dificultando a identificação de oportunidades de melhoria dos processos de planejamento de capacitações futuras.

Sobre isso, consta na Resolução nº 001/2020/CDP o seguinte:

Art. 7º Compete às chefias imediatas:

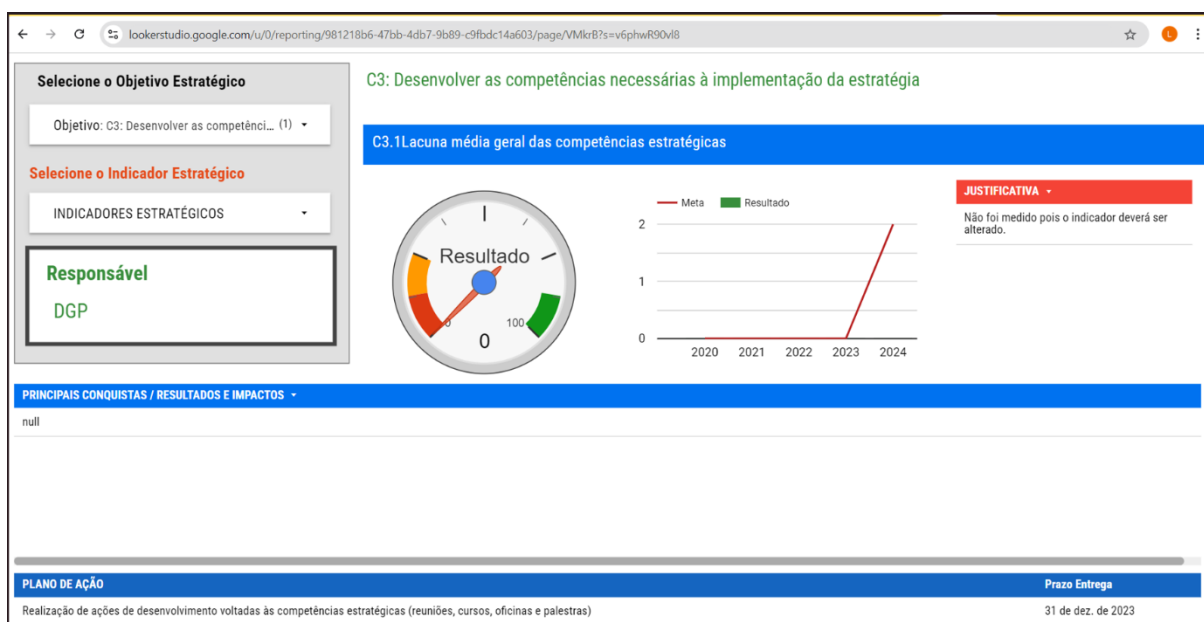
(...)

III - avaliar, após a participação do servidor, o impacto da ação de desenvolvimento no ambiente de trabalho.

No entanto, verificou-se, dentre os processos mapeados na área, que não há procedimento estabelecido para a operacionalização de referida avaliação a ser realizada pela chefia, o que, por si só, inviabiliza o cumprimento da referida norma na instituição.

De outro modo, o acompanhamento do percentual de cumprimento do PDP ao longo do exercício é registrado por meio de planilha compartilhada no google drive, o que, embora possibilite o acompanhamento por parte dos servidores interessados, denota certo grau de informalidade no monitoramento da execução desse instrumento de gestão, somado ao risco de inconsistências no preenchimento e da falta de rastreabilidade dos dados.

Ademais, no que se refere ao monitoramento da gestão da área auditada constatou-se a insuficiência de indicadores de desempenho específicos para mensuração da eficácia das ações vinculadas à implementação da PNDP no IFSC. Verificou-se a existência de um indicador relacionado à lacuna média geral de competências que aparece no painel de acompanhamento (vide imagem abaixo) contudo, não aparecem dados referentes à mensuração desse indicador.



Outrossim, verificado o relatório de gestão 2023, consta a seguinte informação: “em 2023, não foi possível realizar o levantamento das lacunas de competências, pois a equipe esteve focada na atualização do Programa de Ambientação de Novos Servidores, em virtude da necessidade de acolhimento de um número expressivo de novos servidores oriundos do Concurso Público.”

Ante o exposto, acrescenta-se que a inexistência de monitoramento eficiente e avaliações periódicas, por meio da criação e mensuração de indicadores da área auditada, compromete a capacidade da organização de realizar ajustes tempestivos com vistas a fortalecer os controles internos como um todo.

RECOMENDAÇÕES

1. Alocar número suficiente de servidores para a execução das ações que estão sob a responsabilidade de Coordenadoria de Capacitação e Avaliação/DGP, bem como a designar servidor responsável por gerir a Gestão por Competências no IFSC, de modo que possa ser criada uma cadeia de supervisão e possibilite a segregação de funções na área.

Achado n. 1

2. Adotar abordagem sistemática de gestão de riscos da área auditada em atendimento ao disposto no Art. 7º do Decreto 9.991/2019 e Art. 3º da IN 18/2021 – IFSC.

Achados nº 2

3. Implementar cronograma de revisão/atualização periódica da lacuna de competências, com vistas a servir de instrumento de planejamento e suporte à formalização do PDP.

Achados nº 3

4. Publicar no Portal do Servidor (em substituição à intranet), os documentos referentes às chamadas para levantamento de interesse no usufruto das licenças para capacitação bem como os resultado da priorização, como forma de atender o disposto no Parágrafo único da Art. 6º da Resolução nº 011/2019/CDP; E/OU que referida normativa seja revista e atualizada para prever novo formato de divulgação das informações, conforme orienta o Art. 4º, IX do Decreto 9.203/2017.

Achados nº 4

5. Criar procedimento de consolidação mensal relacionado aos custos financeiros das ações de desenvolvimento e publicar, mensalmente, na página oficial do IFSC, informações completas acerca dos recursos públicos empregados, para atendimento integral do disposto no Art. 16 do Decreto 9.991/2019 e respectivo regulamento.

Achados nº 4

6. Adotar de modelo de funcionamento administrativo que contemple etapa de conformidade, a ser realizada por setor ou servidor especificamente designado, antes do arquivamento dos processos relacionados a ações de desenvolvimento dos servidores do IFSC.

Achados nº 5

7. Criar procedimento formal que oriente a avaliação dos resultados das capacitações pelas chefias imediatas em atendimento ao Art. 7º, III da Resolução nº 001/2020/CDP.

Achados nº 5

8. Implementar sistema estruturado de monitoramento com definição de métricas claras (indicadores), geração periódica de relatórios e estabelecimento de mecanismos de avaliação contínua da implementação da PNDP no IFSC, de modo a assegurar a melhoria contínua e o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Achados nº 5

CONCLUSÃO

O presente trabalho de auditoria envolveu análise abrangente e ao mesmo tempo concentrada em oportunidades de aprimoramento dos controles internos gerenciais na área de planejamento da gestão de pessoas no IFSC. Nesse sentido, foram identificados pontos fortes, tais como a existência de normativos internos específicos que regulamentam os afastamentos para capacitação e ações de desenvolvimento, a formalização do PDP em conformidade com os prazos e diretrizes do SIPEC, e o alinhamento formal da área ao Planejamento Estratégico Institucional, por meio da vinculação ao Objetivo Estratégico C3 do PDI. Outrossim, foram identificadas oportunidades de melhoria no ambiente e nos mecanismos de controle, sobretudo referentes à estrutura insuficiente de pessoal da CCA para gerenciar os processos relacionados à gestão por competências, bem como fragilidades relacionadas sobretudo à ausência de gestão de riscos, inexistência de mecanismos estruturados de monitoramento e avaliação das ações realizadas, falta de indicadores de desempenho específicos e necessidade de maior transparência quanto aos recursos públicos aplicados.

Com vistas a atender ao objetivo principal da ação e guiar os trabalhos de análise, a Audin/IFSC definiu três questões principais de auditoria que passamos a responder a seguir.

A primeira questão buscou responder se a gestão por competências está sendo implementada de forma eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos do IFSC. As análises revelaram que, apesar da vinculação formal das atividades da área ao planejamento estratégico institucional, ainda há obstáculos importantes à sua plena efetividade. A inexistência de cronograma de atualização da lacuna de competências, a ausência de mecanismos participativos prévios ao PDP e a carência de pessoal podem comprometer a eficiência da implementação da PNPD em alinhamento com o planejamento estratégico institucional.

A segunda questão procurou verificar se as práticas adotadas estão em conformidade com a legislação vigente e normas internas que regem o tema. Nesse quesito, observou-se que, embora haja normativos internos que regulamentam as ações de desenvolvimento, algumas exigências legais e regulamentares não estão sendo atendidas. Destacam-se a não operacionalização da gestão de riscos conforme o Decreto nº 9.991/2019 e a ausência de divulgação completa das informações sobre despesas com as ações de desenvolvimento, em desacordo com a IN SGP/ENAP nº 21/2021.

A terceira questão, por sua vez, teve como foco verificar se existem mecanismos de controles internos suficientes para garantir a integridade e a transparência das ações e processos relacionados à gestão por competências. Nesse tema, as análises demonstraram que é preciso avançar, isso porque, embora o mapeamento de processos da área encontre-se em fase de construção e aprimoramento, verificou-se que não há prática de gestão de riscos instituída no setor, a estrutura de pessoal é insuficiente pra gerir e orientar a condução dos processos relacionados às ações de desenvolvimento e não há designação clara de responsável, não há mecanismos estruturados de monitoramento, controle ou avaliação de impacto das ações de

desenvolvimento, e os dados orçamentários disponíveis não atendem aos critérios de transparência previstos na legislação.

Ante o exposto, pontuamos que esta ação de auditoria ofereceu avaliação imparcial e em conformidade com as melhores práticas e normas que regem a gestão por competências e o desenvolvimento de pessoas no âmbito do Governo Federal. Salientamos ainda que o trabalho foi desenvolvido em consonância com o compromisso da Audin/IFSC em apoiar continuamente à gestão da instituição na tomada de decisões.

Aproveitamos para acrescentar que foi realizada reunião de busca conjunta de soluções com a unidade auditada (18/03/2025), na qual foram apresentados os achados de auditoria e as propostas de recomendação, bem como foram definidos em conjunto os prazos para o atendimento de cada uma das recomendações proposta. Ainda, decorrido o prazo concedido pela Audin/IFSC, conforme solicitado pela unidade auditada, esta optou por não apresar manifestação formal ao relatório preliminar.

Por fim, reiteramos nossa disposição em fornecer eventuais esclarecimentos adicionais julgados necessários, bem como em oferecer eventuais orientações que possam colaborar com o processo de implementação das recomendações aqui apresentadas.

Luana Cristina Medeiros de Lara
Auditora

GREGORY CASTILHO MANCIN
Auditor Chefe