

Av. Tenente Raimundo Rocha, 1639 / Cidade Universitária  
Juazeiro do Norte – CE / CEP: 63048-080  
Sala 405, Bloco I, Campus Juazeiro do Norte|  
(88) 3221-9490 / (88) 3221-9491| [audin@ufca.edu.br](mailto:audin@ufca.edu.br) | [www.ufca.edu.br/audin](http://www.ufca.edu.br/audin)

---

# **AÇÃO 2.4 – PAINT 2022**

## **Mecanismos de Governança de Pessoas da UFCA**

---

**RELATÓRIO DE AUDITORIA**  
**Nº 004/2022**  
**TIPO: AVALIAÇÃO**  
**VERSÃO FINAL**

**Juazeiro do Norte/CE**  
**Janeiro de 2023**

---

# AÇÃO 2.4 – PAINT 2022

## Mecanismos de Governança de Pessoas da UFCA

---

**Unidade(s) auditada(s):** Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)

**Tipo de relatório:** Relatório de Avaliação

**Número do relatório:** 004/2022

**Período de realização dos trabalhos:** 1º de julho a 31 de dezembro de 2022

**Abrangência temporal da análise:** 2021 - 2022

**Equipe de auditoria envolvida:**

Raíza Caroline Salvador de Oliveira  
**Coordenador da Ação**

Edson Menezes Vilar  
**Auxiliar**

Antonio Rafael Valério de Oliveira  
**Supervisor**

---

# MISSÃO, VISÃO E VALORES

---

A **missão** da Audin é agregar valor aos processos de gerenciamento de riscos, aos controles internos, à integridade e à governança institucional, bem como zelar pela eficiência e economicidade na aplicação dos recursos públicos.

A **visão** é ser reconhecida como órgão de assessoramento e aconselhamento da gestão por meio do desenvolvimento de trabalhos que objetivem a avaliação da governança, dos riscos organizacionais e dos controles internos administrativos.

Os **valores** são:

- Integridade
- Ética;
- Simplicidade e praticidade;
- Visão e estratégia global;
- Imparcialidade;
- Objetividade;
- Zelo profissional;
- Independência.

**Tipo de serviço prestado no presente trabalho:**

Realização do levantamento de oportunidades de melhoria da Governança da UFCA, referente ao iGovPessoas/iGestPessoas - (TCU - CICLO 2021).

**Tipo de auditoria:**

Avaliação

---

# RESUMO DO RELATÓRIO (*HIGHLIGHT*)

---

**Número do Relatório:** 004/2022

**Unidade(s) auditada(s):** Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)

**Objeto auditado:** Levantamento da Governança da UFCA, referente ao iGovPessoas/iGestPessoas - (TCU - CICLO 2021).

## **1. Qual foi o trabalho realizado pela Audin?**

A ação 2.4 do Plano Anual de Auditoria (PAINT) 2022, que versa sobre o Mecanismos de Governança de Pessoas da UFCA, iniciou em 1º de julho de 2022, por meio da Ordem de Serviço nº 005/2022. Teve por objetivo geral realizar o levantamento de oportunidades de melhoria da Governança da UFCA, referente ao iGovPessoas/ iGestPessoas - (TCU - CICLO 2021), tendo como unidade examinada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e como período de análise os anos de 2021 e 2022.

## **2. Por que a AUDIN realizou esse trabalho?**

A partir do resultado da Auditoria Baseada em Riscos (ABR), realizada em 2021, por meio do Relatório de Auditoria nº 002/2021, foram identificadas as áreas administrativas com maior grau de risco. Dentre as unidades, a PROGEP atingiu um percentual de 53,55%, razão pela qual foi selecionada, segundo os critérios de priorização adotados no PAINT referente ao exercício de 2022.

Além disso, por meio da avaliação do objeto identificou oportunidade para o aprimoramento dos índices de governança e gestão, no tocante à gestão de pessoas da UFCA, consoante Levantamento de Governança e Gestão Públicas, realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), em 2021.

## **3. Quais as conclusões alcançadas pela AUDIN? Quais as recomendações que deverão ser adotadas?**

A PROGEP é responsável por coordenar e gerenciar ações direcionadas aos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes que compõem o quadro de pessoal da UFCA, nos aspectos relativos ao desenvolvimento e capacitação, qualidade de vida no trabalho, admissão, dimensionamento e administração de pessoal. Contudo, no decorrer da presente ação, constatou-se erros formais nas documentações fornecidas, bem como divergências nas respostas dos gestores e no levantamento outrora realizado pelo órgão de controle externo. Assim, no intuito de contribuir com a melhoria da governança, da gestão de riscos e dos controles internos, emitiu-se, no presente relatório, 12 recomendações pautadas nas inconsistências encontradas.

---

# LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

---

ABR	Auditoria Baseada em Riscos
AUDIN	Auditoria Interna
CDP	Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal
CGU	Controladoria-Geral da União
EstrPessoas	Capacidade em promover a gestão estratégica de pessoas
IFAC	Federação Internacional de Contadores
iGestPessoas	Índice de Gestão de Pessoas
iGovPessoas	Índice de Governança e Gestão de Pessoas
iGovPub	Índice de Governança Pública
LND	Levantamento de Necessidade de Desenvolvimento
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OS	Ordem de Serviço
PAINT	Plano Anual de Auditoria Interna
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoal
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento
S.A.	Solicitação de Auditoria
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
UAIG	Unidade de Auditoria Interna Governamental
UFCA	Universidade Federal do Cariri

---

# LISTA DE ILUSTRAÇÕES

---

## FIGURAS

Figura 1 – Indicador 1130 – Capacidade em promover a capacidade de liderança	10
Figura 2 – Indicador 4140 – Capacidade em assegurar a disponibilidade de sucessores	12
Figura 3 – Indicador 4150 – Capacidade em desenvolver as competência dos colaboradores e dos gestores.	15
Figura 4 – Indicador 4160 – Capacidade em desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	17
Figura 5 – Indicador 4170 – Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.	21
Figura 6 – Indicador 4120 – Capacidade em definir a demanda por colaboradores e gestores.	24
Figura 7 – Indicador 2150 – Capacidade em monitorar o desempenho das funções de gestão	28
Figura 8 – Mecanismo de prevenção - Componente P1: Gestão de ética e integridade	30
Figura 9 – Situações que configuram conflito de interesse	30
Figura 10 – Mapeamento da análise conflito de interesse	31

---

# SUMÁRIO

---

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>RESULTADO DOS EXAMES .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>RELAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>34</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nesta Auditoria, do tipo avaliação, verificou-se mecanismos de Gestão de Pessoas da UFCA, com base no levantamento de Governança da UFCA, referente ao iGovPessoas/ iGestPessoas, do Tribunal de Contas da União (TCU), ciclo 2021, tendo como unidade examinada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). Diante dessa tratativa, foi emitida a Ordem de Serviços (O.S.) nº 005/2022, estabelecendo o período compreendido entre 1º/07/2022 a 31/12/2022, para a execução das atividades.

A partir do resultado da Auditoria Baseada em Riscos (ABR), realizada em 2021, identificou-se as áreas mais vulneráveis, dentre elas, a PROGEP. Além disso, viu-se a possibilidade de buscar o aprimoramento dos índices de governança de pessoas (iGovPessoas) e de capacidade de gestão de pessoas (iGestPessoas), cujo levantamento apresentou percentuais de 49,50% e 41,30%, respectivamente.

Destarte, tendo como parâmetro o TC 011.574/2021-6, o qual originou o Acórdão 2164/2021 – TCU – Plenário, resultado do Acompanhamento dos índices de governança e gestão de órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal (APF), em 2021, foi desenvolvida ação de auditoria voltada ao levantamento de oportunidades de melhoria da Governança da UFCA, referente ao iGovPessoas/iGestPessoas - (TCU - CICLO 2021), sendo a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) responsável pelo objeto da presente ação. A seguir, apresenta-se as questões de auditoria que subsidiaram a avaliação:

**Questão 1:** Está sendo promovida a capacidade da liderança?

**Questão 2:** A escolha e a avaliação dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos?

**Questão 3:** O monitoramento do desempenho é eficaz, havendo o aprimoramento das competências?

**Questão 4:** Os perfis profissionais desejados para a gestão e para os colaboradores estão definidos e documentados?

**Questão 5:** A PROGEP assegura a disponibilidade de sucessores qualificados, com plano de sucessão?

**Questão 6:** Há plano de sucessão e ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas?

**Questão 7:** Há o desenvolvimento das competências dos colaboradores e dos gestores, com as lacunas de competências identificadas e documentadas?

**Questão 8:** A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras?

**Questão 9:** Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes?

**Questão 10:** Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários e de movimentações internas dos colaboradores da organização?

**Questão 11:** Há gerência no desempenho dos colaboradores e dos gestores?

**Questão 12:** A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas, identificando e documentando as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados?

A fim de obter evidências razoáveis e suficientes para fundamentar as conclusões e recomendações para a administração da unidade, a equipe de Auditoria Interna empreendeu os seguintes procedimentos de auditoria: análise documental, por meio de exame dos documentos encaminhados pela unidade auditada, em resposta às Solicitações de Auditoria; e indagação escrita ou oral, via encaminhamento de Solicitações de Auditoria, com o objetivo de requerer informações e/ou documentos.

Inicialmente, faz-se necessário mencionar que nenhuma restrição foi imposta à execução do trabalho. Em seguida, registra-se que foram emitidas duas Solicitações de Auditoria, com o objetivo de coletar informações, junto aos gestores da PROGEP, relacionadas ao objeto da ação: a Solicitação de Auditoria nº 008/2022, teve o prazo de entrega previsto para o dia 19 de agosto, no entanto, devido ao pedido de prorrogação de prazo para o dia 26 do mesmo mês, a resposta foi enviada nessa data; já a Solicitação de Auditoria nº 011/2022,

com prazo para o dia 03 de novembro, foi respondida na data prevista. Ainda, solicitou-se aos servidores da Ouvidoria as manifestações relacionadas à unidade auditada, com referência aos exercícios de 2020 e 2021, com o objetivo de identificar possíveis fragilidades/inconsistências referente ao objeto.

Acrescenta-se que houve atraso na entrega do Relatório de Auditoria (Versão Final), que estava previsto para o dia 31 de dezembro de 2022. A reunião de busca conjunta de soluções ocorreu em 14 de dezembro, ficando pactuado que a entrega do Plano de Ação ocorreria até o dia 06 de janeiro de 2023, devido ao período de recesso, no entanto foi entregue no dia 09 de janeiro.

Nessa seara, em atenção aos princípios da legalidade e da eficiência que impõem à Administração Pública o ônus de atuar perseguindo a otimização das ações gerenciais desenvolvidas pelo administrador da coisa pública e com o fito de contribuir para o fortalecimento das atividades voltadas ao levantamento de Governança da UFCA, referente ao iGovPessoas/ iGestPessoas (TCU – CICLO 2021), almejamos ofertar um mapeamento da realidade nesta área.

## 2 RESULTADO DOS EXAMES

Durante os meses de julho a dezembro de 2022, foram realizadas atividades de auditoria, no intuito de realizar o levantamento das oportunidades de melhorias na Governança da UFCA, referente ao iGovPessoas/iGestPessoas - (TCU – CICLO 2021), tendo como parâmetro o Acórdão 2164/2021 – TCU – Plenário. Diante das análises realizadas, transcreve-se abaixo o que foi constatado em relação ao objeto.

### **CONSTATAÇÃO 01: Deficiência na promoção da capacidade de liderança, em virtude da ausência de uma Política de Formação de Lideranças devidamente instituída na UFCA.**

#### **Condição:**

Constatou-se que, embora a UFCA realize ações, principalmente de capacitação, relacionadas à promoção da capacidade de liderança, ainda não há uma Política devidamente instituída para a formação de lideranças no âmbito da UFCA, que contemple: a escolha dos membros da alta administração com base em critérios e procedimentos definidos, a avaliação do desempenho da alta administração e o aprimoramento das competências dos membros da alta administração. Esse fato se verifica no resultado do indicador 1130, do Levantamento de Governança e Gestão Públicas do TCU, ciclo 2021, que ficou no nível inicial, com percentual entre 15 e 39,9%.

Assim, verificou-se divergências entre as ações de promoção da capacidade de Liderança, precipuamente à capacitação listadas nos Planos Anuais de Capacitação e nos Planos de Desenvolvimento de Pessoal, e a resposta emanada ao órgão de controle externo, o qual classificou o indicador como inicial.

#### **Critério:**

Segundo o Guia de Integridade Pública da CGU, é necessário investir na formação de líderes e avaliar a gestão, a saber:

O processo de formação e qualificação de pessoal deve ser permanente. Lacunas na capacidade gerencial devem ser prontamente identificadas e sanadas, mediante, por exemplo, mapeamento de competências e capacitação ou, ainda, a substituição do ocupante atual por pessoas que detenham as características mais adequadas a cada posição. Os gestores devem desenvolver habilidades que lhes permitam avaliar os riscos inerentes às suas atividades e atuar de forma a garantir o desempenho eficaz e eficiente da organização. Além disso, é importante que a alta administração institua mecanismos de avaliação periódica de todos os dirigentes da organização, de modo a identificar falhas e gargalos que comprometam o desempenho institucional e a integridade. Também é fundamental identificar deficiências técnicas que possam prejudicar a integridade da instituição, principalmente entre os ocupantes de funções de risco.

Ademais, apresenta-se, por meio da Figura 1, o indicador “Promover a Capacidade em Liderança”, apontado no Levantamento de Governança e Gestão Públicas do exercício de 2021, referente à Universidade Federal

do Cariri (UFCA), realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Acórdão 2164/2021 – Plenário.

**Figura 1** – Indicador 1130 – Capacidade em promover a capacidade de liderança



**Fonte:** Levantamento de Governança e Gestão Públicas do exercício de 2021 (TCU)

Ademais, conforme disposições do Processo nº 022.577/2012-0, que originou o Acórdão nº 3023/2013 – TCU – Plenário:

“(…) práticas relacionadas à governança de pessoas são destacadas em diversos modelos de governança e de gestão. Por exemplo, no modelo de governança para organizações públicas elaborado pela IFAC (*Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective*), há vários critérios e padrões relacionados a esse tema: **liderança**, conduta ética, clareza de papéis e responsabilidades, seleção, comunicação, capacitação, avaliação de desempenho, retenção, política de remuneração, prestação de contas.” **(grifo nosso)**

(…)

“No Brasil, o modelo que mais se destaca para avaliar organizações públicas é o do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública (Decreto 5.378/2005), que tem como um de seus objetivos ‘promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas’ (art. 2º). O modelo é constituído de oito critérios de avaliação continuada e visa a induzir a adoção de um conjunto de princípios e práticas para se alcançar a excelência da gestão no setor público. Três desses oito critérios estão diretamente relacionados ao capital humano das organizações: **liderança**; informações e conhecimento; e pessoas. **No primeiro, examina-se, entre outros aspectos, como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização.**” **(grifo nosso)**

(…)

Em relação à seleção dos membros da alta administração e demais gestores, a IFAC (2001) afirma que a boa governança das organizações públicas depende da utilização de processo transparente, justo e formalizado que oriente o recrutamento e a escolha desses agentes. Especialmente para as **posições de liderança, os processos de recrutamento e seleção devem priorizar as competências dos candidatos (técnicas, gerenciais e interpessoais).** **(grifo nosso)**

Por fim, conforme o Referencial Básico de Governança do TCU, a governança pode ser definida como:

“A governança no setor público compreende essencialmente os **mecanismos de liderança**, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.” (grifo nosso)

Nesse contexto, a elaboração de uma política de formação de lideranças no âmbito da UFCA, que estabelece a escolha dos membros da alta administração com base em critérios e procedimentos definidos, avalie o desempenho e aprimore as competências desses membros. além de configurar boa prática, como recomenda o Guia de Integridade Pública da CGU, ainda contribuiria para melhorar a Governança e a Gestão da Instituição.

**Causas:**

Número reduzido de servidores para atender às demandas da Unidade;  
Priorização de outras atividades em detrimento a essa demanda.

**Efeito / Consequência:**

Designação de gestores sem capacitação, habilidades, atitudes e/ou competências adequadas às funções;  
Ineficiência na medição do desempenho dos membros da alta administração.

**Manifestação do setor auditado:**

Plano de Ação remetido via Ofício nº 001/2023/GPR/PROGEP/UFCA:

Elaboração da Resolução do Programa de Formação de Gestores. Esse programa consta como um dos projetos estratégicos da universidade. O projeto prevê sua execução durante o ano de 2023.

Responsável pela Implementação: DGP/CDP/PROGEP

Prazo para atendimento: 31/10/2023

**Análise e Conclusão da AUDIN:**

Verifica-se, de acordo com a manifestação dos gestores, a preocupação em aperfeiçoar e formar gestores da Universidade. Nesse sentido, elogia-se as iniciativas adotadas pelos servidores envolvidos, por meio dos cursos promovidos, da elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), com as necessidades de desenvolvimento dos servidores, da sistemática de avaliação e aprimoramento das competências da alta administração, conforme mencionado em respostas anteriores, bem como da elaboração, ainda durante esse ano, do Programa de Formação de Gestores, consoante Plano de Ação.

Considera-se que a adoção da medida, aliada as já praticadas pelos servidores do setor, possam contribuir para a melhoria do indicador, fortalecendo a liderança e, conseqüentemente, à gestão de pessoas da Instituição.

Todavia, é relevante ressaltar que, de acordo com o Guia de Integridade Pública da CGU e do Levantamento de Governança e Gestão Públicas do TCU, as ações precisam ser sistemáticas e permanentes.

Ademais, o assunto já foi anteriormente abordado na ação 2.3 – PAINT 2021, Programa de Integridade da UFCA, com a expedição da Recomendação 14 “Instituir formalmente uma Política de formação de lideranças na UFCA, que contemple ações para desenvolvimento da liderança e mecanismos de avaliação periódica de todos os dirigentes da organização”, estando em monitoramento.

**Recomendação 01:**

Adotar ou aperfeiçoar, disponibilizando para avaliação da equipe da UAIG, medidas que definam os critérios de escolha dos membros da alta administração, bem como avaliem o desempenho e aprimorem as competências.

**CONSTATAÇÃO 02: Deficiência na disponibilização de sucessores qualificados, haja vista a ausência de plano de sucessão devidamente institucionalizado no âmbito da UFCA.**

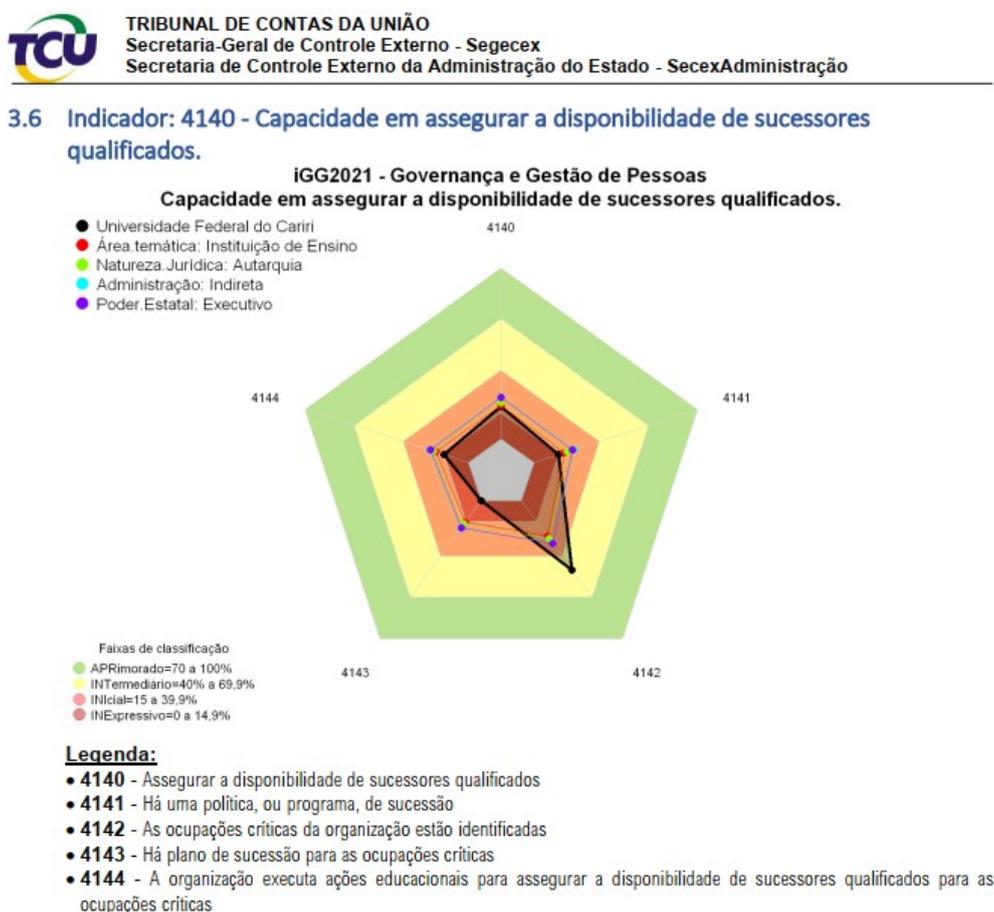
**Condição:**

Questionou-se os gestores da PROGEP acerca da existência de uma política, ou programa, de sucessão instituída na UFCA. Em resposta, ratificou-se a ausência de documento/normativo que contemple a identificação das ocupações críticas e plano de sucessão, bem como as ações educacionais. existindo na prática, a definição de substitutos eventuais dos gestores da instituição. Esse fato se verifica no resultado do indicador 4140, do Levantamento de Governança e Gestão Públicas do TCU, ciclo 2021, que ficou no nível inicial, com percentual entre 15 e 39,9%.

**Critério:**

Demonstra-se abaixo, por meio da Figura 2, o indicador “Capacidade em assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados”, apontado no Levantamento de Governança e Gestão Públicas do exercício de 2021, referente à Universidade Federal do Cariri (UFCA), realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Acórdão 2164/2021 – Plenário.

**Figura 2 – Indicador 4140 – Capacidade em assegurar a disponibilidade de sucessores.**



**Fonte:** Levantamento de Governança e Gestão Públicas do exercício de 2021 (TCU)

Ademais, no processo nº TC 010.507/2014-0, que originou o Acórdão nº 2212/2015 – TCU – Plenário, tem-se acerca da inexistência de programas que contemplem o desenvolvimento de potenciais líderes:

“A ausência desses programas em quase 71% das auditadas aumenta a exposição delas ao risco de **falta de sucessores qualificados para ocupações críticas de liderança.**”

De acordo com o processo nº TC 022.577/2012-2 (Acórdão nº 3023/2013 – TCU – Plenário):

“Reconhecendo que a governança e a gestão de pessoas constituem a base para uma boa administração pública, o governo federal norte-americano publicou um modelo específico para essa área, adotando-o

desde 2005: *The Human Capital Assessment and Accountability Framework* – HCAAF (tradução nossa: ‘Modelo de Avaliação, Transparência e Prestação de Contas do Capital Humano’). Esse modelo consolida práticas amplamente reconhecidas, destacando aspectos como planejamento da força de trabalho, desenvolvimento da liderança, **processo sucessório**, gestão do conhecimento, cultura orientada para resultados, gestão de talentos e transparência.” **(grifo nosso)**

(...)

Gestão da liderança e do conhecimento – avalia a capacidade da organização de garantir a continuidade da liderança, por meio da identificação e tratamento de potenciais lacunas, bem como da implementação de programas que capturam o conhecimento organizacional e promovem a aprendizagem. Este componente também é avaliado no questionário por meio de quatro fatores de sucesso:

**Gestão da liderança e processo sucessório: identificação de competências de liderança e estabelecimento de objetivos e estratégias para garantir a disponibilidade de líderes na organização; (grifo nosso)**

Depreende-se, desse modo, que é relevante a melhoria do indicador 4140, pois, além de configurar boa prática, contribuiria para a boa Governança e a melhoria da Gestão da Instituição.

#### **Causas:**

Número reduzido de servidores para atender às demandas da Unidade;  
Ausência de normativo que trate das sucessões para funções;  
Priorização de outras atividades em detrimento a essa demanda;

#### **Efeito / Consequência:**

Designação de gestores sem capacitação, habilidades, atitudes e/ou competências adequadas às funções;  
Dificuldade na nomeação de servidores para suceder funções de chefias/direção.

#### **Manifestação do setor auditado:**

Plano de Ação remetido via Ofício nº 001/2023/GPR/PROGEP/UFCA:

Elaboração da Resolução do Programa de Formação de Gestores. O projeto de elaboração desta resolução se encontra no planejamento institucional e irá fortalecer a cultura de capacitação dos gestores. Contudo, salientamos, que se trata de cargo de confiança e por tanto este aspecto deverá ser considerado no processo de escolha de novos gestores.

Responsável pela Implementação: DGP/CDP/PROGEP

Prazo para atendimento: 31/10/2023

#### **Análise e Conclusão da AUDIN:**

Verifica-se, de acordo com a manifestação dos gestores, a preocupação em aperfeiçoar e formar gestores da Universidade. Nesse sentido, elogia-se as iniciativas adotadas pelos servidores envolvidos, por meio do da intenção de elaborar a Resolução do Programa de Formação de Gestores, consoante Plano de Ação.

Considera-se que a adoção da medida, aliada as já praticadas pelos servidores do setor, possam contribuir para a melhoria do indicador, fortalecendo a liderança e, conseqüentemente, à gestão de pessoas da Instituição.

Ademais, conforme o Levantamento do TCU, o indicador compõe os elementos integrantes da Governança e Gestão de Pessoas, sendo relevante para o aprimoramento da tomada de decisões, andamento dos processos setoriais, melhoria nas relações interpessoais, entre outros. Nesse sentido, é primordial para o desenvolvimento dos setores em que são alocados.

Em que pese o processo de escolha de novos gestores ser pautado em cargos de confiança, o que precisa ser verificado no Programa de Formação de Gestores, é necessário, também, a realização de estudos para identificação das ocupações críticas, a ser inserida no referido normativo, bem como se o gestor possui qualificação necessária para o ingresso na função.

#### **Recomendação 02:**

Elaborar política, ou programa, de sucessão, com definições dos critérios para a escolha dos sucessores e competências a serem executadas por esses, promovendo estudos para identificação das ocupações críticas das organizações.

### **CONSTATAÇÃO 03: Deficiência no desenvolvimento das competência dos servidores, em decorrência da insuficiência de identificação, documentação das lacunas e de avaliação das ações educacionais.**

#### **Condição:**

Constatou-se que, embora a UFCA realize ações, principalmente de capacitação, no Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento – LND, relacionadas ao desenvolvimento de competências, o indicador 4150 - Capacidade em desenvolver as competências dos colaboradores encontra-se em nível inicial (de 15 a 39,9%), tendo em vista as respostas emanadas pelo gestor:

4151 - As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentada: Não adota.

4153 - Organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais: Adota Parcialmente.

b) é avaliada a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado): Não

c) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento): Não

d) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados): Não

Assim, verificou-se divergências entre as ações de desenvolvimento de competência dos colaboradores, precipuamente à capacitação listadas nos Planos Anuais de Capacitação e nos Planos de Desenvolvimento de Pessoal, e a resposta emanada ao órgão de controle externo, o qual classificou o indicador como inicial.

#### **Critério:**

O Decreto nº 9.991/2019 trouxe a competência como instrumento a ser observado na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

§ 2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências.

§ 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se **diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função. (grifo nosso)**

Quanto ao desenvolvimento das competências, o processo nº 022.577/2012-0, que originou o Acórdão nº 3023/2013 – TCU – Plenário, aduz que:

“(…) as competências permitem a integração dos diversos processos de gestão de pessoas a partir do estabelecimento de um quadro de referência comum. O objetivo é potencializar a agregação de valor do capital humano por intermédio de processos – de recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho, promoção, sucessão, entre outros – que priorizem as competências desejadas pela organização.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE afirma que a principal vantagem dos modelos de competências é permitir ao governo trabalhar de forma mais sistemática e mais orientada para metas no planejamento da força de trabalho e dos investimentos em recursos humanos”.

Ademais, em relação aos riscos quanto a não identificação de lacunas de competência, afirma o referido processo, que:

“A não identificação de lacunas de competência é outro fator que prejudica o planejamento, aumentando, por exemplo, o risco de as ações de seleção e capacitação não atenderem às necessidades da organização. A consequência provável é o aumento das despesas de pessoal sem a correspondente agregação de valor para a sociedade.

Por essa razão, a gestão por competências deve orientar o processo de planejamento da força de trabalho, vinculando-o ao planejamento estratégico das organizações, de forma a garantir que sejam consideradas inclusive as necessidades futuras.”

Outrossim, apresenta-se, por meio da Figura 3, o indicador “Capacidade em desenvolver as competências dos colaboradores”, apontado no Levantamento de Governança e Gestão Públicas do exercício de 2021, referente à Universidade Federal do Cariri (UFCA), realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Acórdão 2164/2021 – Plenário.

**Figura 3** – Indicador 4150 – Capacidade em desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores.



**Fonte:** Levantamento de Governança e Gestão Públicas do exercício de 2021 (TCU)

Nesse contexto, a elaboração de ações que promovam o desenvolvimento das competências dos colaboradores, além de configurar boa prática, contribuiria para melhorar a Governança e a Gestão da Instituição.

**Causas:**

- Número reduzido de servidores;
- Priorização de outras atividades em detrimento a essa demanda;
- Normatização de procedimentos insuficiente;
- Deficiência na comunicação com demais setores.

**Efeito / Consequência:**

- Apresentação de desempenho insatisfatório;
- Ações de gestão de pessoas com finalidades conflitantes;
- Possíveis objetivos não atingidos, gerando resultados ineficazes;
- Aumento de absenteísmo e de rotatividade dos servidores

**Manifestação do setor auditado:**

Plano de Ação remetido via Ofício nº 001/2023/GPR/PROGEP/UFCA:

### Providências para a Recomendação 03:

Quanto a identificação e documentação das lacunas de competências: LND do Portal SIPEC.

O Levantamento de Necessidade de Desenvolvimento - LND é realizado anualmente e essas necessidades identificadas são cadastradas no sistema do Governo Federal - SIPEC.

Para fins de esclarecimento, as “lacunas” neste processo são denominadas de “necessidade de desenvolvimento” e registradas, inclusive num sistema federal, o Portal SIPEC.

Reconhecemos que ainda é necessário aprimorar internamente essa identificação de necessidades de desenvolvimento. Assim, a Divisão de Gestão por Competências - DComp está trabalhando num formulário de identificação de lacunas de competências, que ainda precisa ser adaptado ao modelo adotado pelo SIPEC. O projeto piloto deste projeto será executado no primeiro trimestre de 2023, para as modificações serem aplicadas no LND 2023.

Responsável pela Implementação: DCOMP/CDP/PROGEP; DGP/CDP/PROGEP

Prazo para atendimento: 30/06/2023

### Providências para a Recomendação 04:

Quanto avaliação das ações educacionais:

Atualmente todas as ações passam pela etapa de avaliação no sistema, quando ações realizadas pela ENAP, o servidor recebe o link para avaliar o curso, quando são ações internas promovidas pela CDP/PROGEP o servidor avalia no SIGRH.

Em 2023, a DCAP irá:

- revisar o formulário de avaliação das ações de capacitação; e
- analisar os incidentes críticos que constam nas avaliações dos anos anteriores.

Responsável pela Implementação: DCAP/CDP/PROGEP

Prazo para atendimento: 30/06/2023

### **Análise e Conclusão da AUDIN:**

De acordo com a manifestação dos gestores, a identificação das lacunas de competências são identificadas por meio do LND, cadastrada no portal SIPEC. Todavia, reconhecem a necessidade de aprimoramento dessa identificação. Assim, propuseram formulário de identificação de lacunas de competência com base no modelo adotado pelo SIPEC.

Verifica-se que já havia a adoção de medidas que constavam as lacunas de competência (LND, cadastrado no SIPEC), contudo, de acordo com o Levantamento de Governança, esse quesito encontra-se ainda em nível inicial, sendo necessário o empenho, com ações efetivas, para que haja o aprimoramento do indicador “Capacidade em desenvolver as competências dos colaboradores e gestores”.

No tocante à avaliação de ações educacionais, os gestores informaram que há avaliação delas, por meio de *link* ou do SIGRH. Esclareceu, também, que será revisado o formulário de avaliação das ações de capacitação e analisado os incidentes críticos identificados nas avaliações anteriores.

Ademais, em que pese haver esses quesitos no nível inicial, tendo em vista a não adoção ou adoção parcial deles, é relevante destacar as ações de desenvolvimento para os colaboradores em função gerencial, ao qual apresenta nível intermediário, indicando a instituição de controle acerca desse quesito.

Nesse sentido, elogia-se as iniciativas adotadas pelos servidores da PROGEP, bem como as que serão implementadas, as quais auxiliarão no desenvolvimento dos colaboradores, agregando maior eficiência nos trabalhos institucionais e melhorando a governança de pessoal.

### **Recomendação 03:**

Identificar e documentar as lacunas de competências dos colaboradores e gestores da UFCA.

### **Recomendação 04:**

Promover a avaliação das ações educacionais, a fim de promover melhorias, principalmente no tocante à aprendizagem dos participantes e à contribuição das ações no desempenho dos participantes e da UFCA.

## CONSTATAÇÃO 04: Fragilidades na identificação dos motivos de desligamentos e na movimentação interna dos servidores.

### Condição:

Verificou-se a ausência de programa de reconhecimento dos servidores institucionalizado, mesmo havendo resposta dos gestores ao índice 4164 do Levantamento de Governança do TCU, informando que adota em menor parte. Esse índice compõe o indicador 4160 – “Capacidade em desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho”, que obteve percentual entre 40% e 69,9%, ficando no nível intermediário.

Ademais, quanto às solicitações de remoção interna e desligamento voluntário, constatou-se a elaboração da Resolução nº 73/2019/CONSUNI, que versa sobre o procedimento de remoção dos servidores técnico-administrativos da UFCA. No entanto, o referido normativo não contempla procedimento formal/institucionalizado para registrar os motivos em relação ao desligamento voluntário.

Desta forma, observou-se que houve a adoção de práticas em alguns requisitos, restando ausente nos demais.

### Critério:

Demonstra-se abaixo, por meio da Figura 4, o indicador “Capacidade em desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho”, apontado no Levantamento de Governança e Gestão Públicas do exercício de 2021, referente à Universidade Federal do Cariri (UFCA), realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Acórdão 2164/2021 – Plenário.

**Figura 4** – Indicador 4160 – Capacidade em desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho



**Fonte:** Levantamento de Governança e Gestão Públicas do exercício de 2021 (TCU)

Ademais, consoante Processo nº 014.566/2016-8, que originou o Acórdão nº 358/2017 – TCU – Plenário, é relevante a identificação dos motivos da movimentação interna e do desligamento voluntário:

“Gestão de Talentos – a organização possui capacidade de reduzir lacunas de perfis profissionais, por meio da utilização de programas para atrair, desenvolver e reter profissionais com os perfis profissionais requeridos/desejados. Este componente está subdividido em quatro fatores:

Retenção: a organização identifica as razões dos desligamentos voluntários e das movimentações de colaboradores entre suas unidades, utilizando essas informações no desenvolvimento de ações para reter talentos.

(...)

O desligamento voluntário de colaboradores é ainda um dos temas mais populares, tanto do ponto de vista prático de gestão como no que tange a investigações empíricas/científicas. A preocupação ocorre porque o **desligamento voluntário para a organização é um processo dispendioso**.

Um processo importante para se desenvolver ações para reter os colaboradores é a **identificação das razões pelas quais há a intenção de deixar a organização e após isso as razões que levaram ao efetivo desligamento**. Razões são causas percebidas para um comportamento.

Podem revelar vários motivos subjacentes que o indivíduo experimenta. Por isso **é fundamental, para ações de melhoria na gestão de pessoas, a identificação de todas as causas, e não somente razões de caráter legal, tais como ‘posse em outro cargo inacumulável’**.

É benéfico para os profissionais de gestão de pessoas solicitar informações diretamente dos colaboradores sobre razões explícitas para o seu comportamento. Isto porque as causas diretas do desligamento não podem ser prontamente capturadas apenas por preditores tradicionais, como remuneração e benefícios.

(...)

Não se pode justificar as movimentações dentro das organizações devido ao aumento de remuneração, pois não há mudança de carreira ou cargo. E **a identificação desse conjunto de razões pode funcionar de maneira decisiva para a melhoria de aspectos da gestão que estão no controle das organizações**, tais como processos de trabalho, gestores despreparados, excesso de carga de trabalho, falta de carga de trabalho, dentre outras.” **(grifo nosso)**.

Quanto ao reconhecimento dos colaboradores, a OCDE, no documento do seu Conselho sobre Integridade Pública, traz recomendações acerca da promoção do serviço público baseado em mérito:

“Promover um setor público profissional, baseado em mérito, dedicado aos valores do serviço público e à boa governança, em particular através de:

a) assegurar gestão de recursos humanos que aplique consistentemente princípios básicos, como mérito e transparência, para apoiar o profissionalismo do serviço público, evitar o favoritismo e o nepotismo, proteger contra interferências políticas indevidas e mitigar riscos de abuso de posição e falta de conduta;

b) assegurar um sistema justo e aberto para recrutamento, seleção e promoção, com base em critérios objetivos e em um procedimento formalizado, e um sistema de avaliação que suporte a prestação de contas e um espírito de serviço público

Diante do exposto, é relevante a melhoria do indicador, pois, além de configurar boa prática, contribuiria para melhorar a Governança e a Gestão da Instituição.

#### **Causas:**

Baixa priorização do procedimento;

Ausência de estudos sobre fatores internos que levam ao desligamento voluntário;

#### **Efeito / Consequência:**

Alocação ineficiente dos servidores;

Maiores custos com captação de pessoal;

Apresentação de resultados insatisfatórios;

Possíveis objetivos não atingidos, gerando resultados ineficazes.

#### **Manifestação do setor auditado:**

Plano de Ação remetido via Ofício nº 001/2023/GPR/PROGEP/UFCA:

Providências para a Recomendação 05:

CAD - Informamos que já existem controles para verificar os motivos de movimentação interna solicitados por servidores. Para todos os tipos de remoção previstos na Resolução nº73/2019 que são solicitados pelos servidores, estão incluídas perguntas nos cadastros e formulários quanto à motivação para a solicitação. Considerando que as motivações já são identificadas nos formulários, será realizado também ao final do

exercício de 2023, mensuração dessas motivações através de categorias e percentual.

CAP - Até o exercício de 2022, tínhamos conhecimento apenas empírico das possíveis causas que levam os servidores a se desligarem voluntariamente.

No entanto, por meio da dissertação de mestrado de servidor, intitulada “ROTATIVIDADE, INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE E CONDIÇÕES DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO COM OS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI - UFCA” foi possível levantar alguns fatores principais (Anexo 1).

Não foi colocado nenhum item a respeito nos formulários de vacância, exoneração e Aposentadoria para não constranger ou inibir a resposta do servidor, a qual ficaria visível para um maior número de pessoas dentro da Instituição.

Nesse contexto, a Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho (CQVT), com vistas a apoiar esta Coordenadoria de Administração de Pessoal (CAP), elaborou um formulário eletrônico a ser ofertado aos servidores em processo de desligamento.

O formulário será validado na próxima Reunião do Comitê Central da PROGEP, sendo possível aplicá-lo para o ano de 2022, visto que temos em torno de 27 servidores egressos da UFCA.

Responsável pela Implementação: CAP/PROGEP; CAD/PROGEP

Prazo para atendimento: 31/03/2023; 31/12/2023

#### Providências para a Recomendação 06:

De antemão a PROGEP se compromete a colocar o assunto em discussão nas reuniões do seu Comitê Central, visando alinharmos a melhor forma de contemplar a recomendação.

No entanto, quando se fala em avaliação de mérito profissional, supõe-se que se trata de uma avaliação subjetiva, sendo muito complicado efetuar equiparação de servidores com o fim de destacá-lo dentre os membros da sua equipe.

Para desenvolver um programa ou um projeto desse porte é indispensável a participação de um profissional da área de Psicologia Organizacional qualificado e atuante no âmbito organizacional da UFCA para gerenciar sua execução. Como não dispomos do referido profissional, embora a CQVT já tenha solicitado formalmente, ainda não foi implementado um programa ou projeto específico para essa área de reconhecimento do servidor.

A médio prazo planeja-se iniciar uma formação para gestores em Comunicação não-violenta e reforço positivo, como estratégia de melhoria gerencial da equipe e elevação da motivação e do reconhecimento de seus membros.

A PROGEP já possui como prática de reconhecimento e aumento da motivação, dentre eles pode-se citar:

Os eventos da Semana do Servidor Público, as ações de qualidade de vida e promoção da saúde, o Projeto “Feliz Aniversário”, no qual é enviado um cartão personalizado ao servidor o felicitando por mais um ano de vida e o envio do “Certificado de Contribuição” que é enviado aos servidores aposentados, como forma de agradecimento pelos serviços prestados.

Responsável pela Implementação: PROGEP

Prazo para atendimento: 30/06/2023

#### **Análise e Conclusão da AUDIN:**

Por meio da resposta dos gestores, pode-se verificar que já há a adoção de controles para verificar os motivos de movimentação interna solicitada pelos servidores, por meio de perguntas incluídas nos cadastros e formulários de solicitação. Ademais, esclareceu que será realizada mensuração dessas motivações através de categorias e percentual, bem como será elaborado um formulário eletrônico a ser ofertado aos servidores em processo de desligamento.

Elogia-se a Unidade Auditada pelo empenho no aprimoramento dos controles, utilizando-se de trabalhos acadêmicos que deram suporte às verificações de desligamento, todavia, é necessário adotar efetivamente as medidas informadas, com cumprimento integral das providências, no intuito de melhorar a governança de gestão de pessoal.

Quanto ao reconhecimento de colaboradores e de equipes, foram mencionadas diversas ações promovidas que podem ser caracterizadas como reconhecimento e motivação. Ademais, os gestores esclareceram que

colocará o assunto em discussão nas reuniões do seu Comitê Central, bem como planejam iniciar uma formação para gestores em Comunicação não-violenta e reforço positivo.

Reconhece-se, de antemão, a dificuldade apontada pela Unidade Auditada, quanto à participação de profissional qualificado para gerenciar o programa. Todavia, até a adoção dessa medida mais complexa, pode-se concentrar esforços na adoção de novas medidas e no aprimoramento das já implementadas.

Neste contexto, é notório destacar que a implementação, a princípio, de ações mais objetivas já podem ser iniciadas, cita-se como exemplo recompensas, de caráter simbólico, aos servidores que atingisse determinada pontuação na avaliação de desempenho. Lembrando que a definição desses critérios precisam ser divulgados previamente.

Assim, a presente UAIG monitorará a implementação das providências informadas.

#### **Recomendação 05:**

Aprimorar os controles internos no sentido de elaborar medidas que permitam mensurar as causas de remoção e desligamento voluntário, estabelecendo procedimento formal que inclua campo para justificar a solicitação.

#### **Recomendação 06:**

Desenvolver programa de reconhecimento de colaboradores e equipes, com base no mérito profissional.

### **CONSTATAÇÃO 05: Deficiência quanto à capacidade de gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores, em virtude da ausência de metas de desempenho, comunicação entre avaliador e avaliado e identificação e documentação das necessidades de capacitação pelo avaliador.**

#### **Condição:**

Verificou-se que a UFCA não dispõe de um sistema de avaliação por resultados, com estabelecimento de metas individuais, mesmo subsistindo a avaliação de desempenho individual periodicamente.

Ademais, constatou-se que, embora haja o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que contemple as necessidades de desenvolvimento dos servidores, o gestor respondeu que há adoção, em menor parte, da identificação das necessidades de capacitação dos servidores pelos avaliadores. Relevante destacar que nas avaliações de desempenho não constam mais campo para as capacitações.

Ressalta-se, outrossim, a ausência de adoção dos demais critérios dos indicadores, 4173 e 4174, não sendo possível a verificação. Esses, juntamente com o 4171, 4172 e 4175, compõem o indicador 4170 - “Capacidade em Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores”, do Levantamento de Governança e Gestão Públicas do TCU, ciclo 2021, que ficou no nível inicial (15 a 39,9%).

#### **Critério:**

A Lei nº 11.784/2008, em seu art. 144, estabelece as metas institucionais, referindo-se também às metas intermediárias:

Art. 144. As metas institucionais serão fixadas anualmente em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, observado o seguinte:

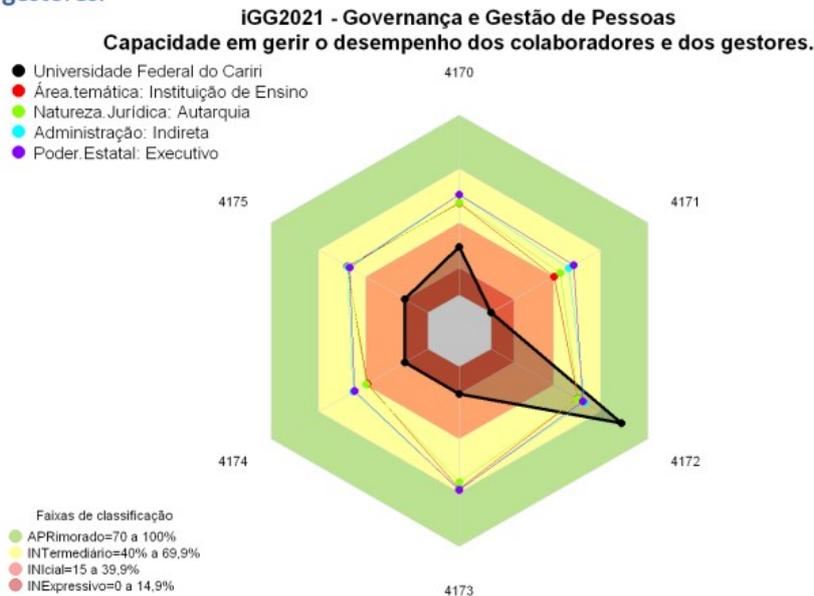
I - metas globais referentes à organização como um todo, elaboradas, quando couber, em consonância com as diretrizes e metas governamentais fixadas no Plano Plurianual - PPA, na Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e na Lei Orçamentária Anual - LOA; e

II - **metas intermediárias referentes às equipes de trabalho**, elaboradas em consonância com as metas institucionais globais. **(grifo nosso)**

Já em relação ao Levantamento de Governança e Gestão Públicas do exercício de 2021, realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Acórdão 2164/2021 – Plenário, referente à Universidade Federal do Cariri (UFCA), demonstra-se abaixo, por meio da Figura 5, o indicador “Capacidade em Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores”.

**Figura 5** – Indicador 4170 – Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

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



#### Legenda:

- **4170** - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores
- **4171** - A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais
- **4172** - A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas
- **4173** - Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho
- **4174** - Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado
- **4175** - Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados

**Fonte:** Levantamento de Governança e Gestão Públicas do exercício de 2021 (TCU)

Ademais, conforme o Processo nº 022.577/2012-0, que originou o Acórdão nº 3023/2013 – TCU – Plenário, destaca-se:

Para haver boa governança, é necessário o estabelecimento de política de gestão do desempenho que inclua a formulação de planos e permita aferir o alcance de benefícios, resultados, objetivos e metas. **A inexistência de metas individuais e de equipes é um forte indicador de que tal política não foi estabelecida ou não é monitorada pela maioria das organizações avaliadas.**

(...)

Além do que, o estabelecimento dessas metas é importante para que os servidores vejam como o seu desempenho impacta nas metas organizacionais, responsabilizando-se pelos resultados alcançados.

(...)

São inúmeros os riscos da **ausência de sistema de avaliação de desempenho ou de deficiências nesse sistema**: não identificação de servidores com baixo desempenho e ausência de ações para melhorá-lo; gastos com servidores que não agregam valor para a organização; promoções/progressões na carreira de servidores que apresentam baixo desempenho; pagamentos de gratificações de desempenho em valores superiores ao merecido; percepções de injustiça no sistema de avaliação, comprometendo a motivação dos servidores; não alcance de metas; entre outros. **(grifo nosso)**

Depreende-se da análise do indicador, que é relevante a melhoria do indicador 4170, pois, além de configurar boa prática, contribuiria para melhorar a Governança e a Gestão da Instituição.

#### Causas:

Ausência de normativo que trate da avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores;

Baixa priorização dos procedimentos;  
Insuficiência da comunicação entre os gestores e demais servidores.

**Efeito / Consequência:**

Servidores apresentando resultados insatisfatórios;  
Possíveis objetivos/metapas não atingidos, gerando resultados ineficazes;

**Manifestação do setor auditado:**

Plano de Ação remetido via Ofício nº 001/2023/GPR/PROGEP/UFCA:

Providências para a Recomendação 07:

Elaboração da Resolução de Avaliação de Desempenho dos Servidores Estáveis.

Esse projeto se encontra em elaboração pela DGD e pretende levar a minuta de resolução para o CONSUNI ainda no primeiro semestre de 2023.

Quanto à avaliação dos gestores ela já existe e está incluída no ciclo de avaliação anual, realizado no sistema SADS, entre setembro e outubro de cada ano. Todos os servidores que ocupam cargos de gestão são avaliados como gestores.

Responsável pela Implementação: DGD/CDP/PROGEP

Prazo para atendimento: 30/06/2023

Providências para a Recomendação 08:

Entendemos que a medida de verificação do desempenho individual já existe, pois, institucionalmente todos os servidores são avaliados anualmente, seja por meio da avaliação no estágio probatório, seja no ciclo anual realizado no SADS.

Já quanto à definição as metas individuais

Na avaliação do estágio probatório, os critérios já estão definidos na Lei 8112/90.

Para os servidores estáveis, quanto ao registro de metas no sistema SADS, a DGD poderá verificar junto a DTI/UFCA a viabilidade no sistema e paralelamente inclui a proposta na minuta de resolução dos estáveis.

Responsável pela Implementação: DGD/CDP/PROGEP

Prazo para atendimento: 30/06/2023

Providências para a Recomendação 09:

Promover um encontro com os gestores para tratar da temática da avaliação de desempenho funcional do servidor e tirar dúvidas sobre como ocorre na UFCA.

Poderá ocorrer por Campus, até agosto de 2023, considerando que o ciclo inicia em setembro.

Responsável pela Implementação: DGD/CDP/PROGEP

Prazo para atendimento: 30/08/2023

**Análise e Conclusão da AUDIN:**

Conforme resposta do gestor, será elaborada Resolução de Avaliação de Desempenho dos Servidores Estáveis, com o envio, para o CONSUNI, no primeiro semestre do presente ano. Ademais, esclareceu que todos os servidores que ocupam cargos de gestão passam por avaliação.

Diante do exposto, constata-se que os servidores da Unidade Auditada estão envidando esforços para promover a normatização da avaliação de desempenho. Todavia, é essencial incluir a avaliação dos gestores na resolução, no intuito de regulamentar todas as avaliações de desempenho de pessoal.

Em relação a adoção de metas de desempenho individual e de equipe, os gestores esclareceram que há verificação do desempenho individual, por meio da avaliação anual e do estágio probatório, sendo que a definição de metas, em relação ao estágio, já estão definidas na Lei 8.112/90. Assim, com relação ao servidores estáveis, irá verificar a viabilidade no sistema, junto à DTI, e incluir na proposta da resolução dos estáveis.

Verifica-se que, no caso de estágio probatório, há definição dos critérios a serem avaliados, no entanto para os servidores estáveis, é necessário o estabelecimento de metas ou de medida de verificação de desempenho, que será efetivado por meio das medidas apresentadas pelo setor.

Quanto à comunicação junto aos gestores acerca da avaliação de desempenho, os servidores da PROGEP informaram que será promovido um encontro para tratar da temática.

Diante do exposto, constata-se que a Unidade Auditada empreenderá esforços no sentido de sensibilizar gestores acerca das avaliações de desempenho. Contudo, ressalta-se a importância de esclarecer, aos gestores, os pontos abordados no Levantamento do TCU, para que esses atendam aos critérios dos indicadores apresentados no documento do órgão de controle externo, contribuindo para a melhoria da governança de pessoal.

Ademais, salienta-se que a Auditoria Interna acompanhará a implementação das providências.

#### **Recomendação 07:**

Providenciar a elaboração de normativo que verse sobre avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores, contemplando, dentre outros fatores, a existência de metas individuais e de equipes e a periodicidade de monitoramento.

#### **Recomendação 08:**

Adotar, mediante conveniência e oportunidade, o estabelecimento de metas de desempenho individual e/ou de equipes, ou, em caso de impossibilidade, devido ao parâmetro de avaliação definido, a elaboração de medida de verificação do desempenho individual.

#### **Recomendação 09:**

Aperfeiçoar medidas de comunicação com os gestores, para que esses informem os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho, bem como realizem encontro com o servidor avaliado, com o objetivo de discutir oportunidades de melhoria do desempenho.

### **CONSTATAÇÃO 06: Ausência de Política de orientação para dimensionamento da força de trabalho, que contemple os perfis profissionais para cada ocupação ou grupo de ocupações da UFCA, bem como a definição do quantitativo necessário de pessoal.**

#### **Condição:**

Verificou-se a adoção insuficiente de medidas que pudessem observar os indicadores 4121, 4122 e 4123, havendo ausência de definição e documentação dos perfis profissionais, bem como de quantificação necessário de pessoal por unidade organizacional.

4121 - Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados: Adota menor parte

4122 - Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados: Adota parcialmente

a) as responsabilidades e atribuições das ocupações, ou grupo de ocupações, da área finalística estão definidas, documentadas e publicadas: Não

b) as responsabilidades e atribuições das ocupações, ou grupo de ocupações, da área finalística são revisadas periodicamente e publicadas: Não

c) as responsabilidades e atribuições das ocupações ou grupo de ocupações da área administrativa estão definidas, documentadas e publicadas: Não

d) as responsabilidades e atribuições das ocupações ou grupo de ocupações da área administrativa são revisadas periodicamente e publicadas: Não

e) relacionou-se nos perfis profissionais, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências que o ocupante do cargo deve possuir: Não

f) a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos: Sim

4123 Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho: Adota Parcialmente

a) há política de orientação para o dimensionamento da força de trabalho: Não

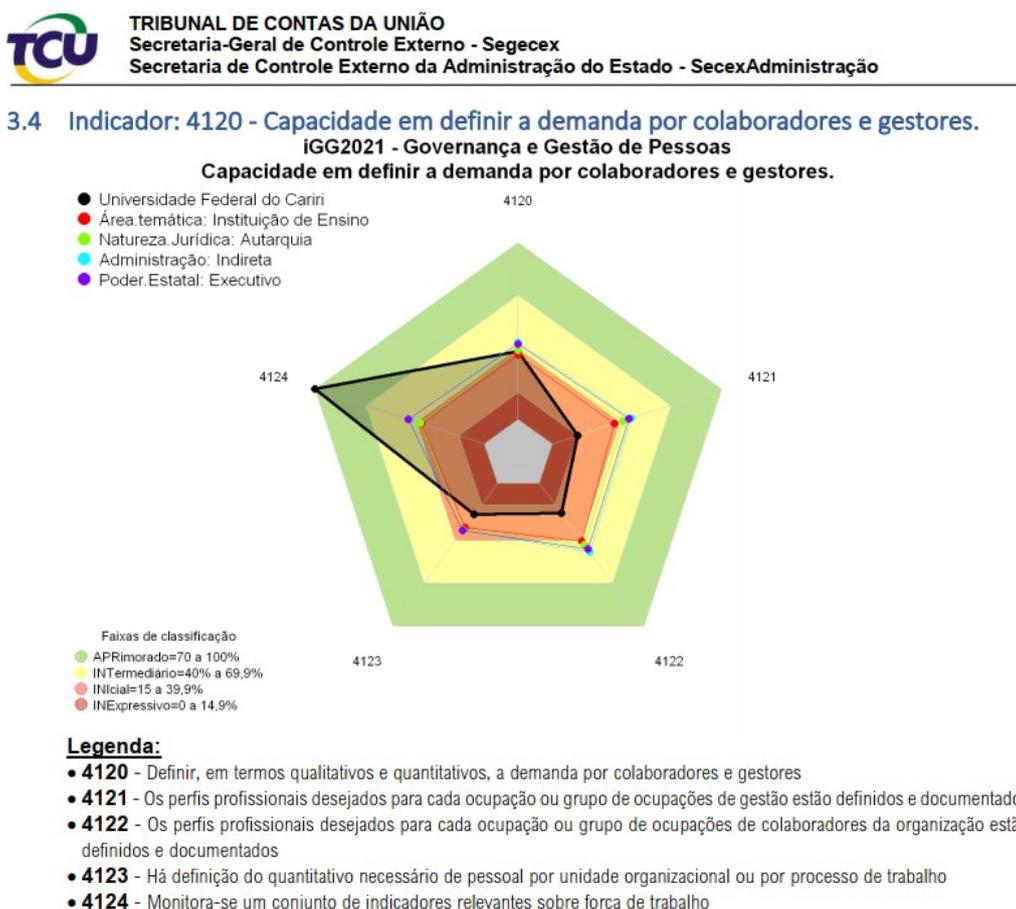
- b) definiu-se o quantitativo necessário por unidade organizacional, ou processo de trabalho, com base em critério(s) ou procedimento(s) técnico(s) Não
- c) definiu-se, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área finalística Não
- d) definiu-se, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área administrativa Sim
- e) há revisão periódica do quantitativo de pessoal necessário por unidade organizacional ou processo de trabalho Não

Esses índices integram o indicador 4120 - “Capacidade em definir a demanda por colaboradores e gestores”, do Levantamento de Governança e Gestão Públicas do TCU, que apresentou classificação inicial (15 a 39,9%).

**Critério:**

Apresenta-se, por meio da Figura 6, o indicador “Capacidade em definir a demanda por colaboradores e gestores”, apontado no Levantamento de Governança e Gestão Públicas do exercício de 2021, referente à Universidade Federal do Cariri (UFCA), realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Acórdão 2164/2021 – Plenário.

**Figura 6 – Indicador 4120 – Capacidade em definir a demanda por colaboradores e gestores.**



**Fonte:** Levantamento de Governança e Gestão Públicas do exercício de 2021 (TCU)  
 Ademais, no processo nº TC 010.507/2014-0, que originou o Acórdão nº 2212/2015 – TCU – Plenário, tem-se o seguinte trecho:

(...) as escolhas para os cargos/funções de natureza gerencial precisam ser sistematicamente baseadas na avaliação dos candidatos ante os perfis profissionais desejados pela organização. Isso gerará diversos benefícios, como: maior motivação, com a valorização do servidor e aumento das

possibilidades de crescimento e diversificação na carreira; garantia de que o novo gestor possua as competências necessárias para o cargo; menor rotatividade; legitimidade do gestor selecionado para ocupar o cargo; maior transparência nos processos de seleção; menor ingerência política na seleção; maior confiança da sociedade nos gestores que representam as organizações.

Diante do exposto, o TCU emitiu as seguintes recomendações no acórdão:

(...) 9.1. recomendar, com fulcro na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, ao Conselho Nacional de Justiça (§ 4º do art. 103-B da Constituição Federal) que: (...)

9.1.4. oriente as unidades sob sua jurisdição acerca da importância e da necessidade de definirem o perfil profissional desejado para posições críticas de liderança e adotarem mecanismos para que o processo de escolha dos ocupantes dessas posições utilize, preferencialmente, o perfil definido;(...)

9.2. recomendar, com fulcro na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, à Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público (art. 23 do Decreto 7.675/2012) que:

9.2.5. oriente as unidades integrantes do SIPEC acerca da **importância de definirem o perfil profissional desejado** para posições críticas de liderança e adotarem mecanismos para que o processo de escolha dos ocupantes dessas posições utilize, preferencialmente, o perfil definido; **(grifo nosso)**

Outrossim, consoante Processo nº 014.566/2016-8, que originou o Acórdão nº 358/2017 – TCU – Plenário, tem-se:

Gestão de Talentos – a organização possui capacidade de **reduzir lacunas de perfis profissionais**, por meio da utilização de programas para atrair, desenvolver e reter profissionais com os perfis profissionais requeridos/desejados. Este componente está subdividido em quatro fatores: (...)

Perfil Profissional e de Atividades: **a organização define os perfis profissionais requeridos/desejados para suas diversas ocupações**, oferecendo aos colaboradores flexibilidade, autonomia e atividades desafiadoras;

(...)

O planejamento da força de trabalho é fundamental para garantir que as organizações possuam quantidade de colaboradores adequada e com os perfis profissionais adequados para atenderem os desafios organizacionais. Esse planejamento gera insumos fundamentais para os processos de seleção, movimentação, treinamento, entre outros.

É importante ressaltar que **a definição dos perfis profissionais deve ser documentada**, com o objetivo de evitar que a definição seja de conhecimento apenas do administrador público que irá selecionar o ocupante da posição de gestão, favorecendo a transparência e o controle.

**Deve também ser específica**, para afastar a possibilidade do estabelecimento de perfis genéricos, ou seja, sem vinculação com a especificidade das atividades desenvolvidas, o que gera o risco de que qualquer indivíduo, mesmo sem a devida qualificação, possa ocupar as posições de gestão.

Ressalte-se que **a falta de definição dos perfis inviabiliza uma avaliação objetiva** sobre a possibilidade de haver dentro da organização colaboradores mais bem preparados e qualificados em relação aos atuais ocupantes. Além disso, uma seleção mais objetiva fortalece o princípio da impessoalidade, pilar da administração pública. **(grifo nosso)**

Assim, a observância às disposições trazidas pelos critérios supramencionados, além de configurar boa prática, ainda contribuiria para a boa Governança e a melhoria na Gestão da Instituição.

#### **Causas:**

Número reduzido de servidores para atender às demandas da Unidade;

Ausência de priorização do procedimento;

Insuficiência de normativos.

#### **Efeito / Consequência:**

Designação de gestores e colaboradores sem habilidades e/ou competências adequadas às funções;

Possíveis objetivos não atingidos, gerando resultados ineficazes;

Alocação ineficiente de pessoas em funções chaves;

#### **Manifestação do setor auditado:**

Plano de Ação remetido via Ofício nº 001/2023/GPR/PROGEP/UFCA:

No âmbito da admissão de pessoal, os setores detentores de vagas livres preenchem um formulário de descrição de atividades, e definem os perfis profissionais esperados. Na seara da administração pública existe limitações para a seleção de pessoal que contemple aspectos subjetivos de perfis profissionais, no entanto é colocado nos editais de concursos, atribuições e perfis profissionais relacionados à formação acadêmica, habilitação/experiência.

No ato da admissão de pessoal, os novos servidores preenchem um formulário de apresentação no qual podem informar seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes, e a partir dessas informações possibilita um encaminhamento mais adequado dos perfis profissionais naquele momento. Para esse encaminhamento, ressalta-se que os setores que receberão servidores TAES, enviam formulário de descrição de principais atividades incluindo horário de trabalho, que será entregue ao servidor que integrará o setor.

No âmbito da movimentação interna de pessoal, havendo vagas livres, é aberto um Edital de processo seletivo por remoção, onde o setor informa as atribuições do setor e o servidor se cadastra e informa seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes, e a partir dessas informações, através de uma Comissão, ocorre o dimensionamento mais adequado dos perfis profissionais. Caso a vaga não seja preenchida por Remoção, ela será utilizada para admissão por concurso, a depender do cargo, onde ocorre a nomeação de um candidato em lista de espera.

No contexto da Universidade é importante considerar que a definição de responsabilidades e atribuições perpassa o planejamento de criação de setores e a designação de pessoas para ocupação de funções, o que se relaciona ainda ao mapeamento de processos existentes e gestão por competências.

Nesse sentido, quanto à admissão de pessoal e movimentação interna de pessoal será dada continuidade à solicitação da indicação dos perfis profissionais aos setores, bem como reforçada a importância da documentação interna setorial de suas responsabilidades e atribuições.

Consultaremos a PROPLAN sobre a existência de alguma documentação de responsabilidades e atribuições setoriais.

Responsável pela Implementação: DDI/CAD/PROGEP

Prazo para atendimento: 30/06/2023

Quanto ao quantitativo necessário por unidade organizacional, informamos da realização do Levantamento de Necessidade de Pessoal - LNP, respondido pelas unidades acadêmicas e administrativas da Universidade. Esse levantamento é realizado anualmente e é acompanhado através de um indicador com cálculo também anual.

No contexto da Universidade é importante considerar que a definição de responsabilidades e atribuições perpassa o planejamento de criação de setores e a designação de pessoas para ocupação de funções, o que se relaciona ainda ao mapeamento de processos existentes.

Buscando realizar expedientes para atendimento à recomendação, será estudado o modelo de dimensionamento da força de trabalho disponibilizado pelo Governo Federal através da Portaria SEDGG/ME Nº 7.888, DE 1º DE SETEMBRO DE 2022.

Responsável pela Implementação: DDI/CAD/PROGEP

Prazo para atendimento: 31/12/2023

A distribuição das vagas considera as informações colhidas no Levantamento de Necessidades de Pessoal, questionário realizado anualmente, em que os gestores das unidades apontam e justificam suas necessidades de servidores técnicos. Esse formulário é destinado aos gestores das unidades administrativas e acadêmicas para que informem a quantidade e os tipos de cargo necessários ao bom desenvolvimento das atividades dos setores. A partir disso, a DDI pode relacionar o número atual de servidores com o que seria ideal, relação essa que pode servir de base para negociações de mais vagas junto ao MEC. Periodicamente a Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos estabelece alguns indicadores, com base no FORPLAD, que os setores devem responder, sendo dois deles indicadores que tratam do objetivo estratégico de adequação do quadro de pessoal, que a Divisão de Dimensionamento deve mensurar utilizando dados extraídos do LNP, calculado desde 2017.

Buscando o atendimento à recomendação, será estudado o modelo de dimensionamento da força de trabalho disponibilizado pelo Governo Federal através da Portaria SEDGG/ME Nº 7.888, DE 1º DE SETEMBRO DE

2022.

Responsável pela Implementação: DDI/CAD/PROGEP

Prazo para atendimento: 31/12/2023

#### **Análise e Conclusão da AUDIN:**

Em resposta, os gestores informaram que: a definição de responsabilidades e atribuições perpassa o planejamento de criação de setores e a designação de pessoas para ocupação de funções, o que se relaciona ainda ao mapeamento de processos existentes e gestão por competências; será dada continuidade à solicitação da indicação dos perfis profissionais aos setores, bem como reforçada a importância da documentação interna setorial de suas responsabilidades e atribuições e realização do Levantamento de Necessidade de Pessoal – LNP, para verificar quantitativo necessário por unidade organizacional.

Ademais, esclareceu que consultará a Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – PROPLAN, sobre documentação de responsabilidade e atribuições setoriais e que será estudado o modelo de dimensionamento da força de trabalho disponibilizado pelo Governo Federal através da Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022.

Pela manifestação dos servidores, constata-se que o setor já possuía medidas quanto a verificação de perfis profissionais, por meio de editais, formulários, entre outros, todavia é salutar o aprimoramento, pois, conforme Levantamento, encontra-se em fase inicial.

Ademais, é notório o esforço realizado pelos servidores no sentido de adotar providências que sejam convergentes à recomendação emanada, principalmente quanto à política de dimensionamento da força de trabalho. Contudo, ressalta-se a importância de observar os indicadores presentes no Levantamento do TCU, a fim de aprimorar a governança de pessoal da Instituição.

#### **Recomendação 10:**

Proceder com a institucionalização de política de orientação para dimensionamento da força de trabalho que contemple os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações, incluindo a responsabilidades e atribuições, a definição do quantitativo necessário por unidade organizacional, com base em critérios ou procedimentos técnicos, sendo previsto revisões periódicas.

#### **CONSTATAÇÃO 07: Fragilidade no acompanhamento dos indicadores de governança de pessoas, em virtude da ausência de metas estabelecidas e monitoradas.**

##### **Condição:**

O gestor informou, em resposta à SA 008/2022, que era realizado monitoramento do desempenho, no tocante à governança, por meio de planilha, com definição de metas semestrais e anuais.

A referida planilha continha diversos indicadores correspondentes aos processos relacionados à governança, sendo 14 correlacionados à gestão de pessoas.

Em análise aos indicadores, verificou-se que, em alguns, não havia estabelecimento de metas.

Em resposta, o gestor comunicou que, nos indicadores 1.14 (Índice da Avaliação de Desempenho dos Gestores Técnico-Administrativos Estáveis) e 1.15 (Índice da Avaliação de Desempenho dos Gestores Docentes) não subsistiam metas, mas que seriam analisados.

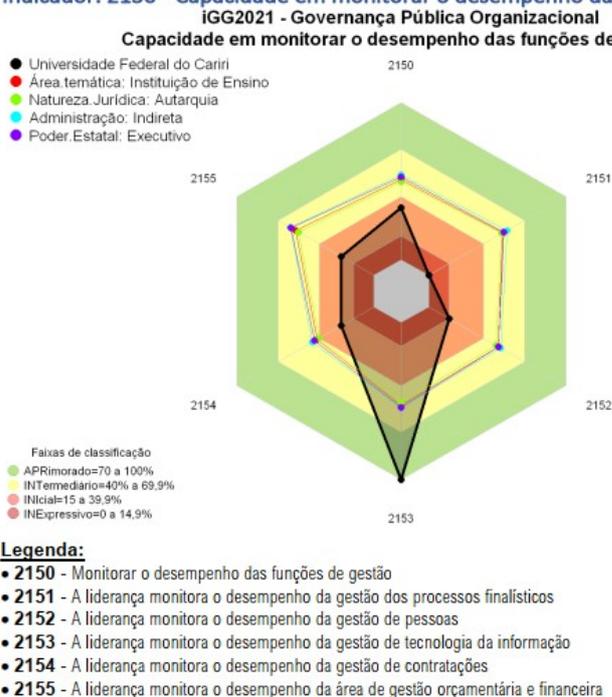
Deste modo, constatou-se fragilidades no acompanhamento dos indicadores de governança de pessoal.

##### **Critério:**

Apresenta-se, por meio das Figura 7, o indicador “Capacidade em monitorar o desempenho das funções de gestão”, apontado no Levantamento de Governança e Gestão Públicas do exercício de 2021, referente à Universidade Federal do Cariri (UFCA), realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Acórdão 2164/2021 – Plenário.

**Figura 7** – Indicador 2150 – Capacidade em monitorar o desempenho das funções de gestão

### 2.13 Indicador: 2150 - Capacidade em monitorar o desempenho das funções de gestão



Fonte: Levantamento de Governança e Gestão Públicas do exercício de 2021 (TCU)

Ademais, conforme o Processo nº 022.577/2012-0, que originou o Acórdão nº 3023/2013 – TCU – Plenário, há:

Para haver boa governança, é necessário o estabelecimento de política de gestão do desempenho que inclua a formulação de planos e permita aferir o alcance de benefícios, resultados, objetivos e metas. **A inexistência de metas individuais e de equipes é um forte indicador de que tal política não foi estabelecida ou não é monitorada pela maioria das organizações avaliadas.**

(...)

Além do que, o estabelecimento dessas metas é importante para que os servidores vejam como o seu desempenho impacta nas metas organizacionais, responsabilizando-se pelos resultados alcançados.

Recomendar a alta administração, em atenção aos princípios da transparência e da prestação de contas, estabelecer formalmente: (i) objetivos de gestão de pessoas alinhados às estratégias de negócio; (ii) indicadores para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio; (iii) metas para cada indicador definido, atentando-se para as metas legais de cumprimento obrigatório; (iv) mecanismos para que a alta administração acompanhe o desempenho da gestão de pessoas.

Já o Processo nº 014.566/2016-8, que originou o Acórdão nº 358/2017 – TCU – Plenário, tem-se:

Considerando-se que o planejamento estratégico define o caminho a ser seguido pela organização ao longo do tempo, sendo caracterizado pelo conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão e alcance da visão de cada instituição, a sua existência não é ação suficiente para consecução de seus objetivos. Há a necessidade de que o desdobramento do plano estratégico também contemple um plano operacional de gestão de pessoas, trazendo maior direcionamento para essa área.

**Cabe ressaltar que o plano operacional de gestão de pessoas deve abranger todas as funções estratégicas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho, retenção, planejamento da força de trabalho, gestão do clima), e não apenas a função de capacitação, com o estabelecimento de indicadores e metas. (grifo nosso)**

Depreende-se, diante do exposto, que é relevante o monitoramento do desempenho da gestão de pessoas, pois, além de configurar boa prática, contribuiria para melhorar a Governança e a Gestão da Instituição.

**Causas:**

Número reduzido de servidores para atender às demandas da Unidade;  
Priorização de outras atividades em detrimento a essa demanda.

**Efeito / Consequência:**

Apresentação de desempenho insatisfatório;  
Ações de gestão de pessoas com finalidades conflitantes;  
Possíveis objetivos não atingidos, gerando resultados ineficazes;  
Histórico de dados incompleto e/ou desatualizado;  
Dificuldade ou inviabilidade de aferir o alcance dos resultados.

**Manifestação do setor auditado:**

Plano de Ação remetido via Ofício nº 001/2023/GPR/PROGEP/UFCA:

Providências para a Recomendação 13 do Relatório Preliminar:

O histórico de resultados mostra que temos ultrapassado os 100%, o que indica que nossos gestores estão sendo avaliados acima da média. A meta é mantermos estes resultados, faltou apenas o registro desta informação na planilha.

Responsável pela Implementação: DGD/CDP/PROGEP

Prazo para atendimento: 31/01/2023

**Análise e Conclusão da AUDIN:**

Foi informado pelos gestores, em resposta ao Relatório Preliminar, que houve apenas ausência do registro dos resultados, que ultrapassaram 100%.

Verifica-se que ocorreu erro formal, quanto à ausência de metas em alguns indicadores, indicando deficiência na revisão e no acompanhamento desse controle.

Diante do exposto, em que pese haver a correção da planilha, com o devido registro das metas dos indicadores, deve-se também atentar para a devida atualização do histórico, a fim de que as informações contidas estejam condizentes com a realidade institucional.

**RECOMENDAÇÃO 11:** Elaborar metas para os indicadores 1.14 e 1.15, atentando-se para a atualização periódica da planilha.

**CONSTATAÇÃO 08:** Ausência de riscos identificados, mapeados e tratados e de atividades de controles referente à identificação e ao tratamento de conflito de interesses.

**Condição:**

Foi questionado, por meio da SA 011/2022, sobre os riscos identificados, tratados e as atividades de controles referente à identificação e ao tratamento de conflito de interesses, apresentando o fluxograma de outros processos. Constatou-se, mediante resposta à SA, a ausência do mapeamento do processo referente à identificação e ao tratamento de conflito de interesses, bem como dos riscos identificados, das medidas de tratamento adotadas e das atividades de controle implementadas.

**Critério:**

A Lei 12.813/2013, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego, prevê que:

Art. 3º Para os fins desta Lei, considera-se:

I - conflito de interesses: a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública;

II - informação privilegiada: a que diz respeito a assuntos sigilosos ou aquela relevante ao processo de decisão no âmbito do Poder Executivo federal que tenha repercussão econômica ou financeira e que não seja de amplo conhecimento público.

Art. 4º O ocupante de cargo ou emprego no Poder Executivo federal deve agir de modo a prevenir ou a impedir possível conflito de interesses e a resguardar informação privilegiada.

Conforme o Referencial de combate a fraude e à corrupção, um dos mecanismos de prevenção ao conflito de interesse é a instituição de políticas para esse fim, prática P1.5:

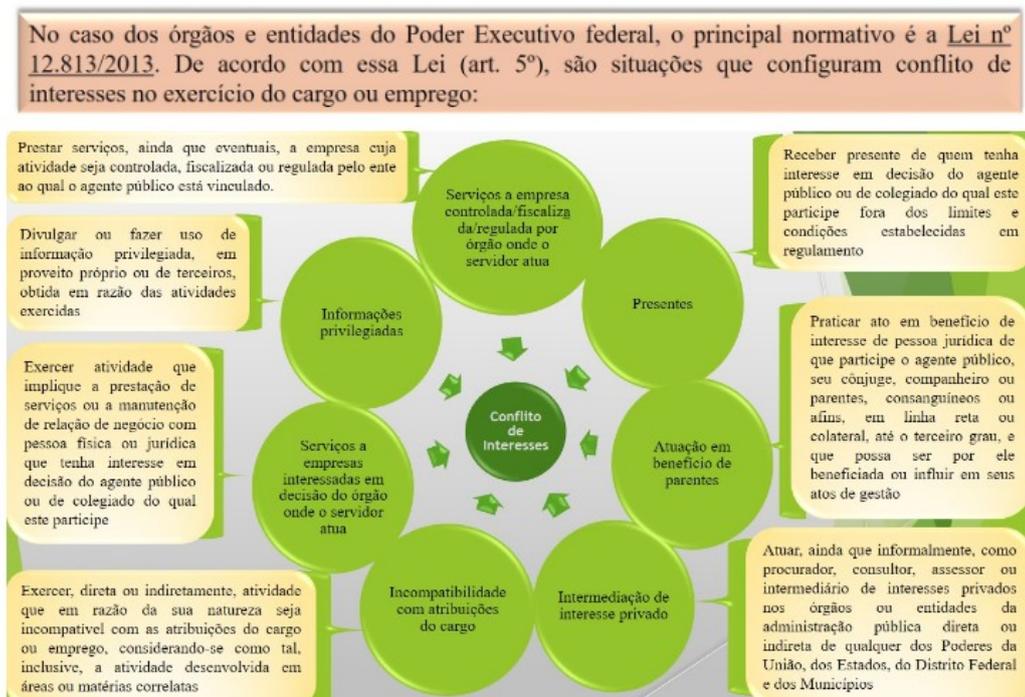
**Figura 8** – Mecanismo de prevenção - Componente P1: Gestão de ética e integridade

Mecanismo – Prevenção	
Componente P1 – Gestão da ética e integridade	
Prática P1.1	Promover a cultura da ética e da integridade na organização
Prática P1.2	Estabelecer comportamento ético e íntegro da alta administração
Prática P1.3	Estabelecer, divulgar e esclarecer o código de ética e de conduta
Prática P1.4	Promover comissão de ética
Prática P1.5	Instituir política de prevenção de conflitos de interesse
Prática P1.6	Estabelecer condições para lidar com variação significativa de patrimônio
Prática P1.7	Regular o recebimento de presentes e participação em eventos

**Fonte:** referencial de combate a fraude e corrupção, aplicável a órgãos e entidades da administração pública.

Ademais, verifica-se que tal tema constitui Risco para Integridade Institucional.

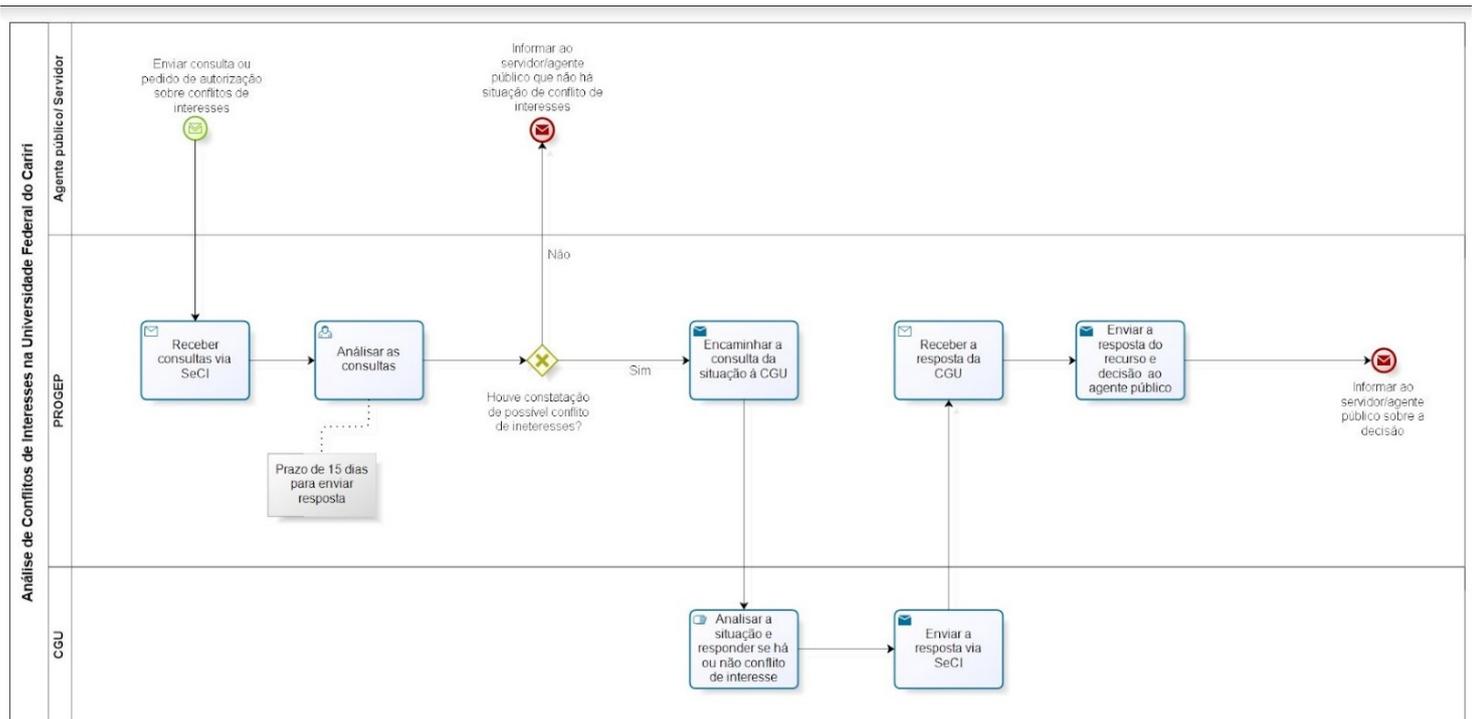
**Figura 9** – Situações que configuram conflito de interesse



**Fonte:** Riscos para a Integridade Institucional publicado pela Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará

Ademais, a UFCA já possui mapeado o processo acerca da análise de conflito de interesses, perpassando o órgão de controle externo (CGU), setor institucional (PROGEP) e o agente público (servidor).

**Figura 10** – Mapeamento da análise conflito de interesse



Fonte: Relatório de Acompanhamento do Programa de Integridade – Exercício 2020.

Diante do exposto, verifica-se a relevância da adoção de medidas que identifiquem, tratem e previnam o conflito de interesses na gestão institucional.

### Causas:

Ausência de priorização do procedimento;  
Insuficiência de normativos.

### Efeito / Consequência:

Acumulação de funções indevidamente;  
Alocação ineficiente de pessoas;

### Manifestação do setor auditado:

Plano de Ação remetido via Ofício nº 001/2023/GPR/PROGEP/UFCA:

Providências para a Recomendação 14 do Relatório Preliminar:

Os casos de conflitos de interesses são tratados como parte do processo de Licença para o Trato de Interesses Particulares, quando o servidor informa que pretende executar trabalho privado durante o período da referida licença (Anexo 2).

A partir daí, o servidor registra sua solicitação de autorização para executar atividades privadas pelo SeCI - Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflitos de Interesses, desenvolvido pela Controladoria-Geral da União (CGU). Após análise, se deferido, é entregue ao servidor uma autorização via declaração assinada pelo Pró-Reitor de Gestão de Pessoas.

Pode-se melhorar a comunicação sobre o assunto com divulgações periódicas que previnam situações de conflitos de interesses e incentivem os servidores a solicitarem no SeCI análise de situações específicas, caso restem dúvidas.

Como forma de economia processual e eficiência, pode-se ainda ampliar a análise na Ação anual de Acumulação de Cargos, Empregos e Funções Públicas e Privadas, de forma a identificar casos pontuais e proceder à análise via SeCI.

Validarmos esse ponto na reunião do Comitê Central da PROGEP.

Responsável pela Implementação: DCV/CAP/PROGEP

Prazo para atendimento: 30/06/2023

**Análise e Conclusão da AUDIN:**

De acordo com a resposta do gestor, é realizada verificação de conflito de interesses quando há solicitação de Licença para Tratar de Interesses Particulares, sendo registrada no SeCI. Ademais, propõem divulgações periódicas que previnam situações de conflito de interesse e incentivem os servidores a análise de casos específicos, bem como ampliação da análise na Ação anual de Acumulação de Cargos, Empregos e Funções Públicas e Privadas.

Nesse sentido, elogia-se as iniciativas adotadas pelos servidores da PROGEP, no tocante ao acompanhamento, via SeCI, das solicitações de atividades privadas, contudo é indispensável a elaboração, execução e/ou aperfeiçoamento de ações voltadas ao à gestão de conflito de interesse, bem como a verificação, junto ao setor responsável, se o fluxo está atualizado, sobretudo em relação à atuação da PROGEP.

**Recomendação 12:**

Elaborar medidas que identifique casos de conflito de interesse, bem como trate-os quando detectados, procedendo com o mapeamento do processo e, posteriormente, com a identificação e o tratamento dos riscos vinculados aos processos do setor, sobretudo os correlacionados a conflito de interesses.

## • **RELAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES**

Recomenda-se à Universidade Federal do Cariri (UFCA), quanto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, além das práticas legais, as seguintes recomendações:

**01.** Adotar ou aperfeiçoar, disponibilizando para avaliação da equipe da UAIG, medidas que definam os critérios de escolha dos membros da alta administração, bem como avaliem o desempenho e aprimorem as competências.

**02.** Elaborar política, ou programa, de sucessão, com definições dos critérios para a escolha dos sucessores e competências a serem executadas por esses, promovendo estudos para identificação das ocupações críticas das organizações.

**03.** Identificar e documentar as lacunas de competências dos colaboradores e gestores da UFCA.

**04.** Promover a avaliação das ações educacionais, a fim de promover melhorias, principalmente no tocante à aprendizagem dos participantes e à contribuição das ações no desempenho dos participantes e da UFCA.

**05.** Aprimorar os controles internos no sentido de elaborar medidas que permitam mensurar as causas de remoção e desligamento voluntário, estabelecendo procedimento formal que inclua campo para justificar a solicitação.

**06.** Desenvolver programa de reconhecimento de colaboradores e equipes, com base no mérito profissional.

**07.** Providenciar a elaboração de normativo que verse sobre avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores, contemplando, dentre outros fatores, a existência de metas individuais e de equipes e a periodicidade de monitoramento.

**08.** Adotar, mediante conveniência e oportunidade, o estabelecimento de metas de desempenho individual e/ou de equipes, ou, em caso de impossibilidade, devido ao parâmetro de avaliação definido, a elaboração de medida de verificação do desempenho individual.

**09.** Aperfeiçoar medidas de comunicação com os gestores, para que esses informem os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho, bem como realizem encontro com o servidor avaliado, com o objetivo de discutir oportunidades de melhoria do desempenho.

**10.** Proceder com a institucionalização de política de orientação para dimensionamento da força de trabalho que contemple os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações, incluindo a responsabilidades e atribuições, a definição do quantitativo necessário por unidade organizacional, com base em critérios ou procedimentos técnicos, sendo previsto revisões periódicas.

**11.** Elaborar metas para os indicadores 1.14 e 1.15, atentando-se para a atualização periódica da planilha.

**12.** Elaborar medidas que identifique casos de conflito de interesse, bem como trate-os quando detectados, procedendo com o mapeamento do processo e, posteriormente, com a identificação e o tratamento dos riscos vinculados aos processos do setor, sobretudo os correlacionados a conflito de interesses.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Ação de Auditoria 2.4, do PAINT 2022, avaliou mecanismos de Gestão de Pessoas da UFCA, com base no levantamento de Governança da UFCA, referente ao iGovPessoas/ iGestPessoas - (TCU – CICLO 2021), tendo como unidade examinada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).

Pôde-se constatar que, apesar de possuir ações providenciadas, ainda persistem quesitos e indicadores a serem implementados e monitorados. O acatamento demonstraria oportunidade de melhorias na Governança Institucional, bem como nos processos institucionais.

Espera-se, portanto, a partir dos resultados apontados nesse relatório, que ensejaram em 12 (doze) recomendações a serem monitoradas, contribuir para a melhoria na Governança de Pessoal da UFCA, tendo como setor responsável a PROGEP.

Feitas estas considerações, encaminha-se o presente Relatório de Auditoria – Versão Final, para que o Chefe da Unidade de Auditoria Interna o aprove e determine as formalidades de praxe.

Juazeiro do Norte/CE, 11 de janeiro de 2023.

**Raíza Caroline Salvador de Oliveira**

Coordenadora da Ação  
SIAPE 1019251

De acordo, em 13 de janeiro de 2023:

**Edson Menezes Vilar**

Auxiliar da Ação  
SIAPE 1170290

**Antonio Rafael Valério de Oliveira**

Supervisor da Ação  
SIAPE 1228460