



## Relatório de Auditoria nº 02/2021

### Qual foi o trabalho realizado?

Auditoria na Governança em Gestão de Pessoas.

### Objeto da auditoria:

Analisar a adequação do IFMS às práticas previstas no iGestPessoas, do Levantamento Integrado do Perfil de Governança Organizacional Pública do TCU – Ciclo 2021.

### Por que a Auditoria Interna realizou esse trabalho?

Ação prevista no PAINT 2021, com o intuito de verificar o nível de aderência do IFMS aos itens constantes no levantamento referentes à Gestão de Pessoas; identificar pontos de melhoria como forma de aumentar os índices de governança e gestão pública e diminuir a susceptibilidade a erros e riscos de fraude e corrupção.

### Quais as conclusões alcançadas pela Auditoria Interna?

É possível afirmar que a Governança em Gestão de Pessoas do IFMS encontra-se no intervalo limítrofe entre o nível iniciante e o nível intermediário.

Identificaram-se lacunas em todas as práticas previstas no levantamento.

### Quais as recomendações que deverão ser adotadas?

No intuito de aumentar a aderência do IFMS às boas práticas previstas, foram propostas as seguintes recomendações:

- Instituir a Gestão por Competências, definindo os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações.
- Realizar levantamento do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.
- Instituir um Programa de Formação e Qualificação de Sucessores.
- Formalizar trilhas específicas no PDP (i. Ocupantes de cargos de direção e funções de confiança; ii. Área de Contratações; iii. Ética e Integridade).
- Instituir Avaliação do Ambiente de Trabalho.
- Instituir procedimentos estruturados voltados para os desligamentos voluntários na organização, de modo a identificar os motivos pessoais e calcular/ monitorar índices de rotatividade.
- Incluir como critério na Avaliação de Desempenho a contribuição do servidor para o alcance das metas previstas para o setor.



## 1. INTRODUÇÃO

Em cumprimento à Ordem de Serviço nº 002/2021 – AUDIT, item nº 26 do Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna – PAINT 2021 do IFMS, referente a realização de auditoria na Governança em Gestão de Pessoas: iGestPessoas, apresentamos os resultados dos exames realizados no período de 15 de março a 10 de junho de 2021.

O objeto da auditoria foi a análise da adequação do IFMS às práticas previstas no iGestPessoas, do Levantamento do Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas - iGG 2021.

A ação foi realizada em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal e foi executada pelo servidor Fabiano da Anunciação Campoçano, sob a supervisão da chefia imediata.

Não foram impostas restrições ao trabalho da equipe de auditoria.

### 1.1. Limitações

Em virtude do contexto pandêmico mundial e em respeito às medidas de isolamento social para o combate ao contágio da Covid-19, não foram realizadas reuniões presenciais para discussão do questionário, limitando-se a encontros virtuais entre a equipe de auditoria e o setor interessado.

### 1.2. Visão geral do objeto

A governança organizacional pública 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 (TCU, 2020).

Em complementação aos mecanismos e práticas de governança pública organizacional, o TCU incluiu em seu modelo de autoavaliação – a ser respondido por órgãos sob sua jurisdição – a atenção da governança para as funções de gestão que são comuns às organizações públicas e que são fundamentais para viabilizar a geração de valor público (Operações: Gestão de Pessoas; Gestão de Tecnologia e da Segurança da Informação; Gestão de Contratações; e Gestão Orçamentária).

Assim, o questionário de avaliação de governança e gestão possui questões agrupadas pelos temas do modelo:

- a) 1000: Governança pública – Liderança;
- b) 2000: Governança pública – Estratégia;
- c) 3000: Governança pública – Accountability;
- d) 4100: Gestão de pessoas;
- e) 4200: Gestão de tecnologia da informação;
- f) 4300: Gestão de contratações; e
- g) 4400: Gestão financeira e orçamentária

A Diretoria de Gestão de Pessoas é o órgão sistêmico responsável por propor, planejar, coordenar, executar e avaliar os programas, projetos, as ações e as atividades de assessoramento relacionadas à gestão de pessoas no IFMS.



Como função de gestão organizacional, a Digep estabelece suas políticas e estratégias, sendo submetidas à aprovação e apoio da governança organizacional, que deve assegurar-se de que tais instrumentos reflitam as diretrizes estabelecidas e suportem os objetivos organizacionais, além de monitorar seu desempenho.

O Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO) do TCU estabelece sete práticas específicas para a Gestão de Pessoas, além de outras práticas pertinentes ao tema.

A aderência a tais práticas foi analisada com a aplicação do questionário do Ciclo 2021 do iGG.

## 2. PLANEJAMENTO

### 2.1 OBJETIVOS E AVALIAÇÃO SUMÁRIA DOS RISCOS

| Ordem de Serviço nº 002/2021 – AUDIT<br>“Governança em Gestão de Pessoas”   |  |
|---|--|
| Objetivos   | Riscos   |
| Verificar o nível de aderência do IFMS às boas práticas em Gestão de Pessoas constantes no iGG 2021 (iGestPessoas)  | Baixo nível de aderência   |
|   | Incapacidade de comprovação de práticas adotadas na instituição                          |
| Identificar pontos de melhoria como forma de aumentar os índices de governança e gestão pública e diminuir a susceptibilidade a erros e riscos de fraude e corrupção. | Autoavaliação que não reflita a realidade institucional (subestimadas ou superestimadas) |

### 2.2 QUESTÕES DE AUDITORIA

Visando atingir os objetivos desta ação, a partir da matriz de planejamento de auditoria, foram elaboradas as seguintes questões:

| Ordem de Serviço nº 002/2021 – AUDIT<br>“Governança em Gestão de Pessoas”  |  |
|--|--|
| Questões de auditoria  |  |
| (a) De acordo com os critérios previstos no iGG 2021, em qual estágio encontra-se a Governança de Gestão de Pessoas (iGestPessoas) do IFMS?  |  |
| (b) Existem pontos de melhoria passíveis de serem implementados que não só resultem em melhoria nos índices de governança mas também diminuam a susceptibilidade a erros e riscos de fraude e corrupção? |  |

### 2.3 METODOLOGIA

Os procedimentos de auditoria definidos para adoção foram Testes Substantivos, que objetivam comprovar a suficiência, exatidão e validade das informações produzidas.



A execução foi planejada levando-se em consideração a utilização das seguintes técnicas de auditoria: Análise Documental (processos eletrônicos), Indagação Oral e Escrita (Solicitações de Auditoria e interlocuções) e Exames dos Registros (SUAP) das evidências apresentadas em cada resposta pelo setor.

O questionário aplicado engloba 29 questões específicas na operação Gestão de Pessoas, cada uma com seis opções de resposta, possuindo a seguinte ponderação de acordo com a alternativa assinalada:

| Opção de resposta  | Peso |
|--|------|
| Não adota / Não se aplica (risco não tratado)                      | 0,00 |
| Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la                  | 0,05 |
| Adota em menor parte   | 0,15 |
| Adota parcialmente / Não se aplica (risco medianamente tratado)    | 0,50 |
| Adota em maior parte ou totalmente / Não se aplica (risco tratado) | 1,00 |

Questões marcadas como “Não se aplica” foram analisadas pela equipe de auditoria e classificadas em uma das demais alternativas, segundo a justificativa apresentada e considerando o grau de controle sobre o risco que se pretende mitigar.

O percentual de aderência à prática de governança foi calculado pela soma algébrica do produto da quantidade de respostas por opção pelo seu respectivo peso e dividido pelo número de questões referentes à prática.

$$\text{Nível de Governança} = \frac{\sum (\text{respostas por opção} \times \text{respectivo peso}) \times 100\%}{\text{Número de questões}}$$

As respostas foram classificadas em quatro estágios de capacidade, conforme o percentual de aderência à prática de governança:

| Inexpressivo | Iniciando    | Intermediário | Aprimorado    |
|--------------|--------------|---------------|---------------|
| 0% a 14,99%  | 15% a 39,99% | 40% a 70%     | 70,01% a 100% |

Além das questões específicas, foram encaminhadas para análise e conhecimento do setor 8 questões pertencentes às demais áreas do levantamento que direta ou indiretamente abordam o tema Gestão de Pessoas. Considerando que o objetivo do trabalho é aferir o iGestPessoas, as 8 questões não compuseram a análise do presente trabalho.

## 2.4 ESCOPO

Questionário específico aplicado à Gestão de Pessoas (item 4100 e seus subitens).



## 2.5 AMOSTRA

Todas as 29 questões específicas da operação Gestão de Pessoas.

| Operação                       | Prática   | Nº de questões |
|--------------------------------|---|----------------|
| <b>4100. Gestão de Pessoas</b> | 4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas  | 3              |
|                                | 4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores | 4              |
|                                | 4130. Assegurar o provimento das vagas existentes   | 4              |
|                                | 4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados  | 4              |
|                                | 4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores  | 3              |
|                                | 4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho                                  | 6              |
|                                | 4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores   | 5              |

## 3. LEGISLAÇÃO E NORMATIVOS LEGAIS APLICÁVEIS

- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.
- Acórdão nº 1162/2013 – Plenário – TCU – item 2.4.11 – Boas práticas administrativas.
- Resolução do Conselho Superior COSUP/IFMS nº 7, de 05/12/2013 – Regimento Interno da Unidade de Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS).
- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 – Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.
- Instrução Normativa/CGU nº 03/2017 - Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.
- Instrução Normativa nº 4/SFCI, de 11 de junho de 2018 - Aprova a Sistemática de Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.
- Instrução Normativa/CGU nº 9, de 9 de outubro de 2018 – Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT e sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAINTE das Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal e dá outras providências.
- Decreto 9.203/2017 Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.



- Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União – 3ª ed. – Brasília – 2020
- Estrutura para a compreensão dos dados do iGG 2018
- Diretrizes e orientações do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – Ciclo 2021, do Tribunal de Contas da União.

#### 4. EXECUÇÃO DOS TRABALHOS

Com o objetivo de obter respostas às questões de auditoria, por meio da Solicitação de Auditoria nº 11/2021/AUDIT, fora encaminhado à DIGEP arquivo editável contendo as questões referentes ao tema Gestão de Pessoas do Ciclo 2021 do levantamento do TCU.

Definiu-se em consonância com o setor interessado que haveria uma dupla análise por parte da equipe de auditoria, como forma de verificar se as evidências apresentadas suportavam a alternativa marcada, bem como propiciar ao setor a reflexão em eventuais revisões nas respostas, buscando mitigar distorções no resultado.

Uma versão das respostas aos questionários foi disponibilizada por e-mail em 28 de maio. Contudo, após o envio do relatório prévio, houve adequações nas respostas em 18 de junho, devidamente justificadas, que impactaram na projeção final. Os resultados apresentados no presente relatório levam em conta a última resposta apresentada.

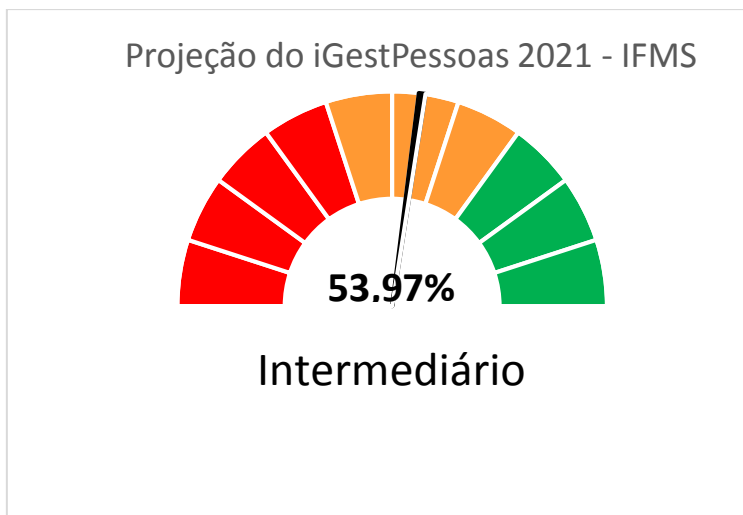
##### 4.1 SÍNTESE DAS ANÁLISES REALIZADAS

###### Respostas às questões de auditoria

###### **(a) De acordo com os critérios previstos no iGG 2021, em qual estágio encontra-se a Governança de Gestão de Pessoas (iGestPessoas) do IFMS?**

Foram analisadas e tabuladas as respostas dispostas na versão final do questionário específico de Gestão de Pessoas (item 4100), encaminhado pela Digep.

Baseado na metodologia do iGG disponível no Portal do TCU, desconsiderando o método de regressão linear utilizado pela corte de contas, que impõe redutores de acordo com o número de subquestões (“tipo X”) não assinaladas, pode-se afirmar que o teto do iGestPessoas do IFMS está em 53,97%, no estágio de capacidade intermediário.







**Resposta:** É possível afirmar que o teto do índice iGestPessoas, que mede o nível de governança em Gestão de Pessoas no iGG 2021, para o IFMS é 53,97%, situando-se no estágio intermediário. Considerando que no cálculo do TCU incidirão redutores, existe uma considerável probabilidade de a Governança em Gestão de Pessoas do IFMS enquadrar-se num intervalo mais próximo ao estágio “iniciando”.

**(b) Existem pontos de melhoria passíveis de serem implementados que não só resultem em melhoria nos índices de governança, mas também diminuam a susceptibilidade a erros e riscos de fraude e corrupção?**

As sete práticas de governança para Gestão de Pessoas como função de gestão organizacional, segundo o iGG 2021, são elencadas a seguir, assim como a análise das questões de cada prática.

**4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas**

O planejamento da gestão de pessoas busca alinhar as entregas dessa gestão às necessidades organizacionais, estabelecendo objetivos, metas e indicadores de desempenho. Esse planejamento deve abranger todas as funções/subsistemas operacionais de gestão de pessoas (tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, promoção da qualidade de vida no trabalho, avaliação de desempenho, concessão de benefícios e vantagens), a fim de maximizar a contribuição de cada uma delas para a consecução dos objetivos desta gestão e da estratégia organizacional.

A falta de direcionamento para a atuação das funções/subsistemas de gestão de pessoas pode impedir a organização de identificar os resultados abaixo do esperado, bem como operações desconexas entre si ou que não apoiam a estratégia organizacional, dificultando a correção de eventuais distorções de rumos.

Para essa prática foram aplicadas três questões. As respostas foram analisadas e demonstram que o estágio de capacidade da prática é aprimorado (entre 70,01% e 100%), conforme segue:

| 4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas                   | Nº questões por opção de resposta | Nível de Governança |
|--|-----------------------------------|---------------------|
| Não adota / Não se aplica (risco não tratado)                      | 0                                 | 0,00%               |
| Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la                  | 0                                 | 0,00%               |
| Adota em menor parte   | 0                                 | 0,00%               |
| Adota parcialmente / Não se aplica (risco medianamente tratado)    | 1                                 | 16,67%              |
| Adota em maior parte ou totalmente / Não se aplica (risco tratado) | 2                                 | 66,67%              |
| Total  | 3                                 | 83,33%              |
| Estágio de capacidade da prática:                                  |                                   | <b>Aprimorado</b>   |

**4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores**

Essa prática possibilita a identificação mais precisa da real necessidade da força de trabalho e gera insumos fundamentais para os processos de seleção, movimentação e treinamento, dentre outros. Deve ser precedida da definição dos perfis profissionais desejados para cada ocupação, do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou processo de trabalho, e da identificação das lacunas entre as necessidades atuais e futuras da organização e a capacidade existente, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.



Vale ressaltar que o perfil profissional desejado deve levar em consideração as responsabilidades e atribuições de cada ocupação, bem como um conjunto de fatores (competências, experiência, idoneidade etc.) que contribuam de maneira determinante para o exercício do cargo.

Para essa prática foram aplicadas quatro questões. A questão 4123 - “Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho” - foi inicialmente respondida como “Não adota”. Contudo, após o envio do relatório prévio de auditoria houve revisão da questão por parte da Digep.

As respostas foram analisadas e demonstram que o estágio de capacidade da prática é aprimorado (entre 70,01% e 100%), conforme segue:

| 4120. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores | Nº questões por opção de resposta | Nível de Governança |
|---|-----------------------------------|---------------------|
| Não adota / Não se aplica (risco não tratado)   | 0                                 | 0,00%               |
| Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la   | 0                                 | 0,00%               |
| Adota em menor parte  | 0                                 | 0,00%               |
| Adota parcialmente / Não se aplica (risco medianamente tratado)                               | 1                                 | 12,50%              |
| Adota em maior parte ou totalmente / Não se aplica (risco tratado)                            | 3                                 | 75,00%              |
| Total   | 4                                 | 87,50%              |
| Estágio de capacidade da prática:   |                                   | <b>Aprimorado</b>   |

#### 4130. Assegurar o provimento das vagas existentes

Consiste em garantir que os processos de seleção, escolha e movimentação de colaboradores e gestores sejam baseados em informações precisas acerca da demanda, tanto qualitativa quanto quantitativa, de força de trabalho das unidades ou processos organizacionais.

Assegurar o adequado provimento das vagas existentes permite balancear melhor a carga de trabalho das unidades organizacionais e evitar a seleção de profissionais com base em critérios, perfis ou quantitativos inadequados, o que reduz o risco de baixo desempenho das unidades organizacionais causado por falta de pessoal ou falta da qualificação necessária para o bom desempenho das suas atribuições.

A questão 4132. “Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”” foi analisada e sua resposta (Não se aplica) foi classificada como “Adota em maior parte” por essa equipe de auditoria, considerando as evidências apresentadas.

Quanto a questão 4134. “A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais”, respondida inicialmente como “Não adota”, foi revisada pela Digep após o envio do relatório prévio de auditoria. Mesmo com a revisão da resposta, restou evidenciada uma lacuna na triagem de servidores com cargos comuns a variados setores da instituição, como, por exemplo, cargos de nível médio e de apoio administrativo.

Para essa prática foram aplicadas quatro questões. As respostas foram analisadas e demonstram que o estágio de capacidade da prática é aprimorado (entre 70,01% e 100%), conforme segue:





| 4130. Assegurar o provimento das vagas existentes                  | Nº questões por opção de resposta | Nível de Governança |
|--|-----------------------------------|---------------------|
| Não adota / Não se aplica (risco não tratado)                      | 0                                 | 0,00%               |
| Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la                  | 0                                 | 0,00%               |
| Adota em menor parte   | 0                                 | 0,00%               |
| Adota parcialmente / Não se aplica (risco medianamente tratado)    | 2                                 | 25,00%              |
| Adota em maior parte ou totalmente / Não se aplica (risco tratado) | 2                                 | 50,00%              |
| Total  | 4                                 | 75,00%              |
| Estágio de capacidade da prática:                                  |                                   | <b>Aprimorado</b>   |

#### 4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados

Visando a continuidade das atividades e processos organizacionais, essa prática pode ser adotada com a identificação de perfis profissionais requeridos para posições de gestão e de potenciais sucessores, e com ações de desenvolvimento ou seleção/contratação para sanar eventuais lacunas de competência.

Para essa prática foram aplicadas quatro questões, e nenhuma delas é adotada pelo IFMS: 4141. “Há uma política, ou programa, de sucessão”, 4142. “As ocupações críticas da organização estão identificadas”, 4143. “Há plano de sucessão para as ocupações críticas”, 4144. “A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas”.

| 4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados       | Nº questões por opção de resposta | Nível de Governança |
|--|-----------------------------------|---------------------|
| Não adota / Não se aplica (risco não tratado)                      | 4                                 | 0,00%               |
| Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la                  | 0                                 | 0,00%               |
| Adota em menor parte   | 0                                 | 0,00%               |
| Adota parcialmente / Não se aplica (risco medianamente tratado)    | 0                                 | 0,00%               |
| Adota em maior parte ou totalmente / Não se aplica (risco tratado) | 0                                 | 0,00%               |
| Total  | 4                                 | 0,00%               |
| Estágio de capacidade da prática:                                  |                                   | <b>Inexpressivo</b> |

#### 4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores

A qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas está relacionada diretamente ao conhecimento e às habilidades dos seus colaboradores e gestores. Por essa razão, as ações educacionais para o desenvolvimento das potencialidades individuais têm destaque entre as práticas de gestão de pessoas, devendo receber investimentos suficientes.

Esta prática visa a melhoria do desempenho atual dos colaboradores e gestores, e envolve a avaliação das ações educacionais ofertadas, que não deve se limitar a cálculos de recursos investidos ou a quantidade de ações realizadas, mas abranger análises quanto ao atendimento das necessidades estratégicas da organização, custo-benefício e resultados alcançados.

Para essa prática foram aplicadas três questões. As respostas foram analisadas e demonstram que o estágio de capacidade da prática é iniciando (entre 15% e 40%), conforme segue:



| 4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores | Nº questões por opção de resposta | Nível de Governança |
|--|-----------------------------------|---------------------|
| Não adota / Não se aplica (risco não tratado)                      | 1                                 | 0,00%               |
| Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la                  | 0                                 | 0,00%               |
| Adota em menor parte   | 0                                 | 0,00%               |
| Adota parcialmente / Não se aplica (risco medianamente tratado)    | 2                                 | 33,33%              |
| Adota em maior parte ou totalmente / Não se aplica (risco tratado) | 0                                 | 0,00%               |
| Total  | 3                                 | 33,33%              |
| Estágio de capacidade da prática:                                  |                                   | <b>Iniciando</b>    |

#### 4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho

A realização de pesquisas de opinião acerca de clima organizacional, de bem-estar e de satisfação com o trabalho; a oferta de condições mais flexíveis e estimulantes para realização do trabalho; a execução de práticas de reconhecimento e de programa de qualidade de vida; e o estabelecimento de procedimentos para identificar as razões de desligamentos voluntários e de pedidos de movimentação interna dos colaboradores são ações que devem ser adotadas pela organização para a consecução de um ambiente de trabalho favorável. Consequentemente, a melhora no desempenho de seus colaboradores tende a se concretizar.

Contudo, é importante que os resultados dos programas de qualidade de vida e das medidas de flexibilização e estímulo ao trabalho sejam avaliados, para evitar desperdícios e confirmar a melhora no desempenho dos colaboradores.

Para essa prática foram aplicadas seis questões, dentre as quais duas não são adotadas pelo IFMS: “4161 – O ambiente de trabalho organizacional é avaliado” e “4164 – Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes”.

As respostas foram analisadas e demonstram que o estágio de capacidade da prática é intermediário (entre 40% e 70%), conforme segue:

| 4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho | Nº questões por opção de resposta | Nível de Governança  |
|--|-----------------------------------|----------------------|
| Não adota / Não se aplica (risco não tratado)                              | 2                                 | 0,00%                |
| Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la                          | 0                                 | 0,00%                |
| Adota em menor parte   | 1                                 | 2,50%                |
| Adota parcialmente / Não se aplica (risco medianamente tratado)            | 1                                 | 8,33%                |
| Adota em maior parte ou totalmente / Não se aplica (risco tratado)         | 2                                 | 33,33%               |
| Total  | 6                                 | 44,17%               |
| Estágio de capacidade da prática:  |                                   | <b>Intermediário</b> |

#### 4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores

A prática busca promover a melhoria do desempenho dos gestores e colaboradores e subsidiar a formulação das estratégias de gestão de pessoas. Contribui para alinhar os processos de trabalho com os objetivos estratégicos da organização; identificar as necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à organização; democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com colaboradores e equipes a respeito dos resultados desejados pela organização.

O processo também é elemento integrador de diversas práticas de gestão de pessoas, pois oferece insumos para a melhoria de programas de capacitação; o pagamento

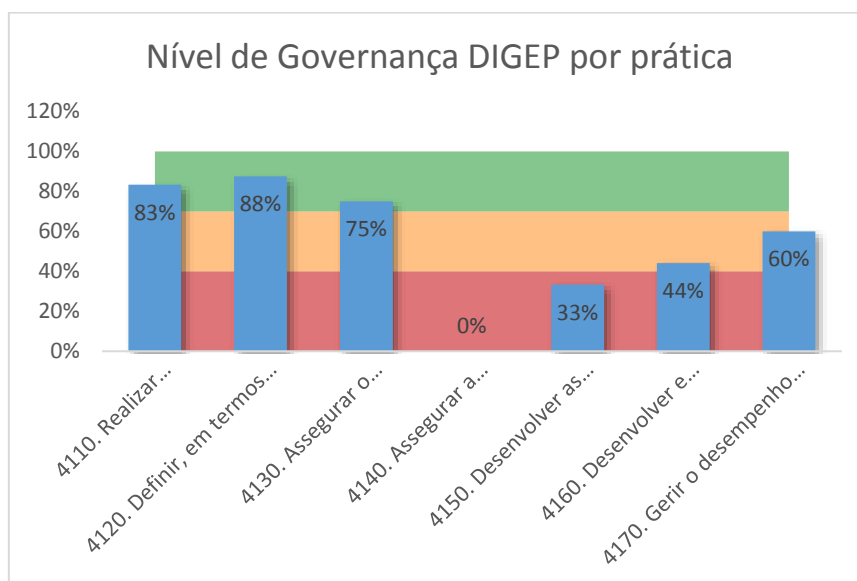


de gratificação de desempenho; a política de promoção e progressão no cargo ou carreira; e a identificação de falhas em equipes, gestores, processos, fluxos e condições de trabalho.

Para essa prática foram aplicadas cinco questões. As respostas foram analisadas e demonstram que o estágio de capacidade da prática é intermediário (entre 40% e 70%), conforme segue:

| 4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores          | Nº questões por opção de resposta | Nível de Governança  |
|--|-----------------------------------|----------------------|
| Não adota / Não se aplica (risco não tratado)                      | 1                                 | 0,00%                |
| Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la                  | 0                                 | 0,00%                |
| Adota em menor parte   | 0                                 | 0,00%                |
| Adota parcialmente / Não se aplica (risco medianamente tratado)    | 2                                 | 20,00%               |
| Adota em maior parte ou totalmente / Não se aplica (risco tratado) | 2                                 | 40,00%               |
| Total  | 5                                 | 60,00%               |
| Estágio de capacidade da prática:                                  |                                   | <b>Intermediário</b> |

**Resposta:** Como resultado dos exames realizados, verifica-se que todas as práticas de governança relacionadas à gestão de pessoas são passíveis de aprimoramento. Destaca-se as práticas “4140 – Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados” e “4150 – Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”, que se mostraram em estágio inexpressivo e inicial de implementação, respectivamente.



## 5. RESULTADO DOS EXAMES

### **Constatação 1:** Nível iniciando/intermediário de Governança de Gestão de Pessoas

#### **Critério:**

- Levantamento do Perfil de Governança Organizacional Pública – iGG 2021

#### **Causas:**

- Baixa aderência às práticas de governança da Gestão de Pessoas

#### **Consequências:**



- Fragilidades no controle interno
- Riscos ao desenvolvimento e à continuidade das atividades
- Situações que podem ensejar ineficiência na Gestão de Pessoas

**Evidências:**

- Respostas às questões específicas de Gestão de Pessoas no questionário do iGG 2021
- Análises das evidências apresentadas

**Fato:**

Considerando a projeção apurada para o iGestPessoas, evidenciou-se que existem lacunas em todas as práticas previstas no iGG 2021. Considerando o caráter pedagógico e de assessoramento do presente trabalho, identificou-se procedimentos a serem adotados para preenchimento/melhoria das fragilidades/pendências identificadas.

**Manifestação do Gestor:**

Através do Ofício - Reitoria 91/2021 - DIGEP/RT/IFMS, de 21 de junho de 2021, a Diretoria de Gestão de Pessoas manifestou-se a respeito do prazo para atendimento de duas recomendações, conforme segue:

*“ 1. Em resposta ao Ofício Audit 30/2021 - AUDIT/RT/IFMS e com base no Relatório Prévio de Auditoria n. 02/2021 emitido por essa Auditoria Interna, solicitamos as seguintes alterações no relatório:*

*a. Ação Recomendada: **Instituir a Gestão por Competências, definindo os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações** - solicitamos alteração do prazo de cumprimento proposto no relatório preliminar para o PRAZO ATÉ 31/12/2023, conforme já previsto no PDI IFMS;*

*b. Ação Recomendada: **Instituir um Programa de Formação e Qualificação de Sucessores** - trata-se de ação dependente da anterior (Gestão por Competências), assim, solicitamos alteração do prazo de cumprimento proposto no relatório preliminar para o PRAZO ATÉ 31/12/2023;*

*2. Em tempo, relembramos que esta Diretoria enviou e-mail à Audit, no dia 18/06/21, com adequações ao Questionário IGG.”*

Não houve manifestação quanto à trechos que possam ser caracterizados nas hipóteses de sigilo, razão pela qual publica-se este relatório em sua íntegra.

| Recomendação 1   | Benefícios esperados   | Prazo para atendimento |
|--|--|------------------------|
| Instituir a Gestão por Competências, definindo os perfis profissionais desejados para cada | - Melhora nos índices de governança<br>- Alocação eficiente de servidores na instituição | 31/12/2023             |



| <b>Recomendação 2</b>   | <b>Benefícios esperados</b>   | <b>Prazo para atendimento</b> |
|---|---|-------------------------------|
| Realizar levantamento formal do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.  | - Melhora nos índices de governança<br>- Adequação na distribuição de servidores entre os setores/unidades da instituição | 31/12/2021                    |
| <b>Recomendação 3</b>   | <b>Benefícios esperados</b>   | <b>Prazo para atendimento</b> |
| Instituir um Programa de Formação e Qualificação de Sucessores.   | - Melhora nos índices de governança<br>- Excelência e continuidade na Gestão  | 31/12/2023                    |
| <b>Recomendação 4</b>   | <b>Benefícios esperados</b>   | <b>Prazo para atendimento</b> |
| Formalizar trilhas específicas no Plano de Desenvolvimento de Pessoal – PDP (i. Ocupantes de cargos de direção e funções de confiança; ii. Área de Contratações; iii. Ética e Integridade). | - Melhora nos índices de governança<br>- Qualificação contínua em cargos/posições críticas                                | 31/12/2021                    |
| <b>Recomendação 5</b>   | <b>Benefícios esperados</b>   | <b>Prazo para atendimento</b> |
| Instituir Avaliação do Ambiente de Trabalho.  | - Melhora nos índices de governança<br>- Obter insumos para melhoria constante do ambiente de trabalho                    | 31/12/2021                    |
| <b>Recomendação 6</b>   | <b>Benefícios esperados</b>   | <b>Prazo para atendimento</b> |
| Instituir procedimentos estruturados voltados para os desligamentos voluntários na organização, de modo a identificar os motivos pessoais e calcular/                                       | - Melhora nos índices de governança<br>- Obter insumos para retenção de talentos na instituição                           | 31/12/2021                    |





|  |   |                               |
|--|---|-------------------------------|
| monitorar índices de rotatividade.   |   |                               |
| <b>Recomendação 7</b>  | <b>Benefícios esperados</b>   | <b>Prazo para atendimento</b> |
| Incluir como critério na Avaliação de Desempenho a contribuição do servidor para o alcance das metas previstas para o setor. | - Melhora nos índices de governança<br>- Aumentar a objetividade da avaliação | 31/12/2021                    |

## 6. CONCLUSÃO DA EQUIPE DE AUDITORIA

Considerando o trabalho desenvolvido desde a etapa de planejamento até a fase de elaboração do relatório, conclui-se que os objetivos delineados para esta ação foram alcançados, tendo sido prestado o assessoramento preventivo e pedagógico na autoavaliação da Diretoria de Gestão de Pessoas (Digep/IFMS) e sendo possível obter respostas para as questões de auditoria inicialmente elaboradas.

O IFMS encontra-se em um nível intermediário na Governança em Gestão de Pessoas (iGestPessoas), de acordo com os critérios e metodologia proposta pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em seu Levantamento Integrado do Perfil de Governança Pública (iGG).

Como consequência do nível identificado, existem lacunas em todas as práticas previstas que, sendo preenchidas, resultarão não só na melhoria dos índices de governança, mas também na diminuição da susceptibilidade a erros e riscos de fraude e corrupção.

Dentre as lacunas, destacam-se a ausência de Gestão por Competências, ausência de uma Política de Formação e Qualificação de Sucessores e ausência de um levantamento formal do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho (lotaciograma).

No intuito de mitigar as fragilidades identificadas, foram emitidas recomendações buscando fomentar uma maior aderência às boas práticas prescritas pelo TCU em seu levantamento.

As recomendações emitidas serão cadastradas no sistema de gestão da Atividade de Auditoria Interna Governamental, e-Aud, e terão as suas implementações acompanhadas mediante monitoramento no próprio sistema.

Salientamos que esta ação não tem a intenção de esgotar as possibilidades de inconsistências que podem ser observadas, mas sim, servir como orientação para as boas práticas da Administração Pública.

Cabe ressaltar que as ações da Auditoria Interna devem ser entendidas como de caráter essencialmente preventivo, destinadas a agregar valor e a melhorar as operações da entidade, assistindo-a na consecução de seus objetivos mediante uma abordagem sistemática e disciplinada, fortalecendo a gestão e racionalizando as ações de Controle Interno.



O presente relatório foi submetido previamente à análise do setor interessado quando à existência de dados sigilosos. Diante da ausência de manifestação, considerou-se a inexistência de informações sigilosas, de modo que encontra-se publicado em sua íntegra.

Campo Grande, 22 de junho de 2021

Fabiano da Anunciação Campoçano  
Contador  
AUDIT/IFMS

Ciente e de acordo,

Angelo Borrvalho Hurtado  
Auditor-Chefe  
(Port. IFMS nº 414/2020)

# Documento Digitalizado Público

## Relatório de Auditoria 2/2021 - Governança em Gestão de Pessoas

**Assunto:** Relatório de Auditoria 2/2021 - Governança em Gestão de Pessoas  
**Assinado por:** Fabiano Campocano  
**Tipo do Documento:** Relatório  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Público  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Fabiano da Anunciacao Campocano, CONTADOR**, em 05/07/2021 17:22:29.

Este documento foi armazenado no SUAP em 05/07/2021. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifms.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 264701

**Código de Autenticação:** 1ba97268ab

