



CEFET/RJ

AUDIN

---

# RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Departamento de Gestão de Pessoas

*Exercício 2022*

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA  
FONSECA – CEFET/RJ  
**AUDITORIA INTERNA**

*RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO*

Órgão: **CEFET/RJ**

Unidade Examinada: **Departamento de Gestão de Pessoas**

Município/UF: **Rio de Janeiro/RJ**

Projeto de Auditoria: Programa de Auditoria 1.d

### **Missão**

A missão da AUDIN é contribuir - de forma independente - tanto para a avaliação quanto para o aprimoramento do gerenciamento de riscos, dos controles internos e da governança da instituição, além de agregar valor às práticas administrativas e colaborar para a melhoria da gestão quanto à eficácia, eficiência e economicidade dos processos.

### **Auditoria de Desempenho**

A Auditoria de desempenho tem por objetivo obter e avaliar evidências a respeito da eficiência e da eficácia das atividades operacionais de um objeto de auditoria de um processo. Possui a finalidade de verificar se os objetivos estabelecidos vêm sendo alcançados. Fornece análises objetivas para auxiliar a administração a melhorar seu desempenho e suas operações, reduzir custos, facilitar a tomada de decisões e de medidas corretivas pelas partes responsáveis.

## **QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA AUDIN DO CEFET/RJ?**

O trabalho realizado foi a Auditoria de Avaliação de desempenho a fim de avaliar a implantação da estrutura de modelo de organização e gestão de pessoas alinhado ao atingimento dos objetivos da instituição.

## **POR QUE A AUDIN/CEFET-RJ REALIZOU ESSE TRABALHO?**

Em cumprimento ao PAINT 2022, aprovado pela Resolução do CODIR nº 31/2021, este trabalho teve a finalidade de apresentar os resultados da auditoria de desempenho acerca da implantação da estrutura de modelo de organização e gestão de pessoas alinhado ao atingimento dos objetivos da instituição.

## **QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA AUDIN/CEFET/RJ? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?**

Os resultados desse trabalho permitiram identificar que a maturidade dos controles apresenta o nível básico, constituído por controles em sua maioria informais, com pouco treinamento e baixa comunicação sobre os controles.

- Os achados dessa auditoria ratificam essa avaliação e fundamentam as seguintes recomendações:
- Designar servidores para compor o grupo de trabalho constituído por docentes e técnico-administrativos integrantes de diversas unidades organizacionais da instituição em conjunto com o CADI - Comitê Assessor de Desenvolvimento Institucional;
- Concluir a implantação do Núcleo Avançado de Gestão de Pessoas;
- Atualizar mapeamento de processos do DGP considerando as adaptações do teletrabalho e a implantação dos NAPGs;
- Capacitar os servidores das UGP já implantadas nas principais operações de GP;
- Revisar do objetivo 3 do item 3.2 relativo a pessoas do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, conforme prevê decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017.

# LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CADI

CEFET/RJ Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

CODIR Conselho Diretor

DIGES Diretoria de Gestão Estratégica

DGP Departamento de Gestão de Pessoas

DIREG Direção-Geral

GP Gestão Pessoal

NAPGs Núcleos Avançados de Gestão de Pessoas

PAINT Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna

PDI Plano de Desenvolvimento Institucional

SIPEC Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SUAP Sistema Unificado da Administração Pública

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>RESULTADOS DOS EXAMES</b>	<b>9</b>
1. Não há grupo de trabalho formalmente constituído	9
2. Os núcleos avançados (NAGPs) não foram implantados na sua totalidade	9
3. Em 2020, foi realizada a adaptação de todos os processos de trabalho para o meio eletrônico devido à pandemia e transição para utilização de sistemas disponibilizados pelo Governo Federal	10
4. Foi realizada 1 de 14 oficinas previstas para capacitar servidores dos NAGPs nas operações de GP	11
5. Não foram realizados estudos de dimensionamento	12
<b>RECOMENDAÇÕES</b>	<b>13</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>17</b>

# INTRODUÇÃO

O Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) com sede na Unidade Maracanã do CEFET/RJ, vinculado à Direção Geral, constitui-se como um órgão seccional do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, responsável pela implementação das políticas de pessoal do Poder Executivo no âmbito do CEFET/RJ, observando a legislação de pessoal vigente, busca manter o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os interesses individuais dos servidores, a fim de contribuir para a melhoria na prestação de serviços aos usuários e consecução dos projetos institucionais.

Em continuidade às ações de reestruturação previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e buscando melhorar a articulação entre o Departamento e os demais *campi*, recentemente o Departamento de Gestão de Pessoas, com base na Portaria CEFET/RJ nº 567, de 01/07/2021, apresentou projeto de criação e implantação dos Núcleos Avançados de Gestão de Pessoas– NAGPs, cujo objetivo principal é estreitar as relações entre os servidores dos *campi* e o DGP de forma a reduzir o tempo de atendimento, uniformizar os procedimentos, aperfeiçoar as entregas e ampliar os conhecimentos.

Atualmente, o DGP é composto pela chefia do Departamento, 01 (uma) secretaria, 07 (sete) divisões e, 4 (quatro) seções além do apoio de 05 (cinco) Núcleos Avançados (NAGPs), 02 (dois) em implantação, tem cada um suas atribuições.

Em cumprimento ao PAINT 2022, aprovado pela Resolução do CODIR nº 31/2021, este relatório tem a finalidade de apresentar os resultados da auditoria de desempenho acerca da implantação da estrutura de modelo de organização e gestão de pessoas alinhado ao atingimento dos objetivos da instituição.

O modelo de gestão estratégica de pessoas abrange a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com determinados perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, inclui o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão.

O Departamento de gestão de pessoas do CEFET/RJ exerce um papel predominantemente relacionado ao processamento de folha de pagamento, benefícios de aposentadoria e afins, à proposição de normas, regras e regulamentos e ao desenvolvimento de ações de treinamento e capacitação.

De acordo com o PDI 2020 – 2024, o propósito de cumprir com sua missão institucional, estabeleceu como um dos objetivos estratégicos o desenvolvimento e a valorização de seus servidores, a transição da administração de pessoal para um modelo de Gestão Estratégica de Pessoas.



Deste modo o presente trabalho de auditoria teve como objetivo obter e avaliar evidências a respeito da eficiência e da eficácia das atividades operacionais de modo a verificar se os objetivos estabelecidos vinham sendo alcançados. Para tanto foi definido como escopo a implantação da estrutura de modelo de organização e gestão de pessoas bem como o atingimento das metas e dos indicadores de desempenho alcançados nos exercícios de 2020 de 2021.

Para esse propósito, definiram-se as seguintes questões de auditoria:

- a) O grupo de trabalho foi formalmente constituído?
- b) A implantação dos Núcleos Avançados de Gestão de Pessoas foi totalmente concluída?
- c) Os processos do DGP foram mapeados?
- d) Houve alguma remodelagem dos processos de trabalho do DGP incluindo os *campi* na gestão de pessoas?
- e) Os servidores dos *campi* estão capacitados nas principais operações de gestão de pessoas?
- f) O Plano de Dimensionamento da Força de Trabalho foi elaborado?

Com intuito de responder essas questões, as fontes de informação para este trabalho foram os documentos oficiais coletados por meio do sítio do CEFET/RJ, dos sítios governamentais e por solicitação de auditoria. Os dados foram tratados através da análise documental, indagação escrita ou oral.

Os resultados desse trabalho permitiram identificar que as constatações tendem a impactar a transição da administração de pessoal para a adoção de um modelo de gestão de pessoas mais estratégico com reflexos também na promoção da melhoria das condições de trabalho dos servidores, da reestruturação e otimização dos processos de trabalho do DGP, do melhor aproveitamento e adequação dos servidores às tarefas realizadas e aos objetivos almejados do CEFET/RJ e ainda nos aspectos concernentes ao crescimento, desenvolvimento e valorização dos servidores do órgão.

# RESULTADOS DOS EXAMES

## 1. Não há grupo de trabalho formalmente constituído

### Contexto da Auditoria

O grupo de trabalho deve ser formalmente constituído por docentes e técnico-administrativos integrantes de diversas unidades organizacionais da instituição com responsabilidade de auxiliar a alta administração na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas. O objetivo dessa atividade é promover os mecanismos de gestão participativa nos processos de tomada de decisão relativos à gestão de pessoas e viabilizar ações que contribuam para aplicação dos valores institucionais e zelem pela governança e transparência institucional.

### Condição

Não há grupo de trabalho formalmente constituído.

### Critério

Promoção mecanismos de gestão participativa nos processos de tomada de decisão relativos à gestão de pessoas.

### Causa

As situações excepcionais ocasionadas pela pandemia e pela gestão *pro-tempore* durante os anos de 2019 e 2020 impactaram no atingimento deste objetivo.

### Consequência

Incompatibilidade com os valores institucionais.

### Conclusão

Destaca-se através desse achado a importância do fortalecimento dos valores institucionais no que tange à gestão participativa, designando os servidores para compor o grupo de trabalho constituído por docentes e técnico-administrativos integrantes de diversas unidades organizacionais da instituição.

## 2. Os núcleos avançados (NAGPs) não foram implantados na sua totalidade

### Contexto da Auditoria

Os Núcleos Avançados de Gestão de Pessoas – NAGPs foram criados através da Portaria CEFET/RJ nº 567, de 01/07/2021 com o objetivo principal de estreitar as relações entre os servidores dos *campi* e o DGP de forma a reduzir o tempo de

atendimento, uniformizar os procedimentos, aperfeiçoar as entregas e ampliar os conhecimentos.

#### **Condição**

O DGP conta com o apoio de 05 (cinco) Núcleos Avançados (NAGPs), porém 02 (dois) Núcleos aguardam a implantação.

#### **Critério**

Padronização e melhoria no atendimento.

#### **Causa**

O *Campus* Angra dos Reis não possui servidores que possam assumir as atribuições dos NAGPs e o *Campus* Petrópolis, por mudança de gestão, não indicou qual servidor passaria a compor o núcleo.

#### **Consequência**

Falha no atendimento aos usuários.

#### **Conclusão**

Destaca-se através desse achado a importância da padronização e melhoria no atendimento. Portanto se faz necessário a conclusão da implantação dos NAGPs.

### **3. Em 2020, foi realizada a adaptação de todos os processos de trabalho para o meio eletrônico devido à pandemia e transição para utilização de sistemas disponibilizados pelo Governo Federal**

#### **Contexto da Auditoria**

O objetivo principal do mapeamento de processos é identificar a sequência de atividades, e a relação entre as atividades desempenhadas e os servidores/trabalhadores que a executarão, de maneira a otimizar o trabalho ou a execução das tarefas. Todavia, no período de 2020 e 2021, em virtude da pandemia do Covid-19, foi realizada somente uma adaptação para a execução dos trabalhos devido à condição de teletrabalho.

Cabe ressaltar que a Portaria SGP/SEDGG/ME Nº 4.764, de 24/04/2021, ao qual estabelece orientações e diretrizes a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, relativas à utilização de soluções estruturantes de tecnologia da informação e comunicação - TIC em gestão de pessoas disponibilizadas pelo órgão central do SIPEC. E por meio de evidências verificou-se que no âmbito do CEFET/RJ o cumprimento do referido dispositivo legal associado à implantação do processo eletrônico, através do sistema SUAP, culminou em atualizações dos processos do Departamento de Gestão de Pessoas.

Entretanto, de modo a evitar o retrabalho, optou-se por adequar o mapeamento e a remodelagem dos processos e documentos em atividade conjunta com a Equipe de Mapeamento de Processos da Comissão de Implementação do Sistema de Processo Eletrônico no CEFET/RJ.

#### **Condição**

Em 2020, foi realizada a adaptação de todos os processos de trabalho para o meio eletrônico devido à pandemia e transição para utilização de sistemas disponibilizados pelo Governo Federal.

#### **Critério**

Reestruturação os processos de trabalho do Departamento de Gestão de Pessoas.

#### **Causa**

Em virtude da pandemia, o DGP optou por não realizar nem o mapeamento nem a modelagem dos processos. Foi realizada uma adaptação para a execução dos trabalhos devido à condição de teletrabalho. Foi reportado que alguns processos/temas serão reavaliados pelo DGP, antes de submetê-los à adequação do sistema SUAP, cujo funcionamento está inicialmente previsto para julho deste ano de 2022.

#### **Consequência**

Ineficiência na execução dos processos

#### **Conclusão**

Destaca-se através desse achado a importância do mapeamento de processos para a realização reestruturação os processos de trabalho Departamento de Gestão de Pessoas. A gestão de processos envolve práticas que buscam o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais.

## **4. Foi realizada 1 de 14 oficinas previstas para capacitar servidores dos NAGPs nas operações de GP**

#### **Contexto da Auditoria**

Com vistas a padronizar e aprimorar o atendimento ao servidor, cabe a instituição disponibilizar aos seus colaboradores o aperfeiçoamento de suas habilidades, visando à melhoria dos processos, acúmulo de aprendizado e estimular as pessoas para que compartilhem os conhecimentos adquiridos.

#### **Condição**

Foi realizada 1 de 14 oficinas previstas para capacitar servidores dos NAGPs nas operações de GP.

#### **Critério**

Reestruturação os processos de trabalho do Departamento de Gestão de Pessoas.

**Causa**

Das 14 oficinas previstas, 1 foi realizada, houve a readequação das rotinas e realocação dos servidores, não havendo previsão de realização das demais 12 oficinas.

**Consequência**

Falha no atendimento ao usuário.

**Conclusão**

Para melhor atender ao usuário, padronizar o atendimento nos campi e consequentemente atingir os objetivos da instituição é necessário dar continuidade a capacitação dos servidores responsáveis pela área de pessoas nos *campi*.

## 5. Não foram realizados estudos de dimensionamento

**Contexto da Auditoria**

O planejamento da força de trabalho é um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades futuras de pessoal, no que diz respeito à quantidade, composição e perfil, além da definição das estratégias e ações necessárias a fim de viabilizar o alcance de tais necessidades.

**Condição**

Não foram realizados estudos de dimensionamento.

**Critério**

Estruturação do processo de Dimensionamento da Força de Trabalho.

**Consequência**

Inadequação do quadro de servidores ao trabalho a ser desenvolvido.

**Conclusão**

O planejamento da força de trabalho é fundamental para definir o quantitativo, o perfil e a composição de pessoal necessário para atingir os objetivos da organização, levando em consideração as alterações que vem ocorrendo nos processos de trabalho e as restrições orçamentárias.

# RECOMENDAÇÕES

## Recomendações para DIREG

1 - Designar servidores para compor o grupo de trabalho constituído por docentes e técnico-administrativos integrantes de diversas unidades organizacionais da instituição em conjunto com o CADI - Comitê Assessor de Desenvolvimento Institucional.

Achado nº 1

**Manifestação da Gestão:** "Em consulta ao relatório final da Comissão instituída por intermédio da RESOLUÇÃO CODIR Nº 10, de 22 de maio de 2020, complementada pela RESOLUÇÃO CODIR Nº 16, de 07 de agosto de 2020, objetivando estudar o Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024, foi observado que a substituição do termo "corpo colegiado" presente no Objetivo 3 do PDI pelo termo "grupo de trabalho" visou ao atendimento de uma recomendações dessa comissão.

O arquivo que continha apenas os objetivos e metas do PDI foi publicado na página em janeiro de 2021, antes da revisão final do documento e diagramação feita pela DPROV.

Dessa forma, o arquivo foi retirado da página do Cefet/RJ, passando a constar apenas o documento final do PDI."

**Análise da Auditoria Interna:** Em Reunião de Soluções Conjuntas foi sugerido pela DIREG que a composição do referido grupo de trabalho fosse constituída por membros do CADI – Comitê Assessor de Desenvolvimento Institucional - ao qual é o órgão colegiado consultivo e propositivo, de natureza executiva e caráter permanente com a finalidade de colaborar com o Departamento de Desenvolvimento Institucional (DEDIN) nas políticas e ações do Cefet/RJ na área de desenvolvimento institucional. E portanto diante do exposto a **Recomendação está mantida.**

## Recomendações para DGP/DIREG

2 - Concluir a implantação do Núcleo Avançado de Gestão de Pessoas

Achados nº 2

**Manifestação da Gestão:** "A conclusão da implementação dos Núcleos de Gestão de Pessoas nos *campi* do Cefet/RJ depende da disponibilidade de corpo de servidores, sendo necessária a recomposição da força de trabalho dos *campi* para a conclusão dessa recomendação."

**Análise da Auditoria Interna:** Essa auditoria mantém a recomendação até que seja implementado os Núcleos de Gestão de Pessoas nos *campi* do Cefet/RJ. Todavia dada a indisponibilidade atual de servidores nos *campi* de Angra dos Reis e Petrópolis, **recomenda-se que a atribuição desses Núcleos seja do *Campus* Maracanã, ao qual**

**detém conhecimento de normas, métodos e procedimentos relativos à gestão de pessoas.** Ressalta-se a necessidade de elaboração de um plano de ação com etapas, prazos e responsáveis a fim de propiciar o alcance do objetivo previsto no PDI.  
**Recomendação alterada.**

### **Recomendações para DGP**

3 - Atualizar mapeamento de processos do DGP considerando as adaptações do teletrabalho e a implantação dos NAPGs

Achado nº 3

**Manifestação da Gestão:** "Conforme destacado no relatório, durante o período de pandemia alguns processos sofreram alteração de seus fluxos devido ao teletrabalho. Cabe destacar ainda, que alguns processos de Gestão de Pessoas anteriormente tramitados internamente, passaram a ser tramitados pelo SIGEPE ou pelo SouGov. Além disto, conforme já informado pelo DGP, os demais processos já estão sendo mapeados para inclusão no sistema de processo eletrônico SUAP."

**Análise da Auditoria Interna:** O Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) tem demonstrado empenho no que tange à atualização dos processos. Por meio de evidências foi possível verificar as adaptações realizadas com o intuito de contribuir para tal ação de melhoria. No entanto para obter êxito na transição para tramitação eletrônica de processos, entende-se que é fundamental o mapeamento de processos para aumentar qualidade e atingir melhor desempenho.

O mapeamento dos processos permitirá identificar os pontos a serem aprimorados, definir os responsáveis por cada etapa, mensurar os recursos, estabelecer padrões de procedimentos operacionais e de gestão, determinar controles e eliminar retrabalhos. Portanto, diante das considerações supracitadas esta Audin informa que:  
**Recomendação mantida.**

### **Recomendações para DGP**

4 - Capacitar os servidores das UGP já implantadas nas principais operações de GP

Achado nº 4

**Manifestação da Gestão:** " Para a capacitação dos servidores nos *campi* nas operações de GP é necessária a conclusão da implantação dos núcleos, a utilização do sistema SUAP para gerenciamento dos processos eletrônicos e a recomposição da força de trabalho do DGP."

### **Análise da Auditoria Interna:**

Considerando:

- que até o presente momento o SUAP não se encontra implantado e em pleno uso;
  - que o mapeamento dos processos precede a implantação da tramitação eletrônica de processos;
  - que a capacitação deve preceder a utilização do sistema a fim de otimizar e dar celeridade a efetiva utilização a partir da implantação do referido sistema;
- Esta Audin opta por revisar e alterar a partir da manifestação da gestão para:  
"Capacitar os servidores das UGP já implantadas nas principais operações de GP."

### **Recomendação Alterada**

### **Recomendações para DGP**

5 - Elaborar o Plano de Dimensionamento da Força de Trabalho

Achado nº 5

**Manifestação da Gestão:** "Sobre o Plano de Dimensionamento da Força de Trabalho, cabe destacar que a Portaria nº 477, de 27 de dezembro de 2017, do MPOG estabelece os critérios e procedimentos para priorização da implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do SIPEC. Cumpre ressaltar que atualmente há um programa piloto realizado entre o ME e a UNB, cujo objeto é desenvolver e implementar um modelo referencial de gestão de dimensionamento da força de trabalho a fim de permitir que os órgãos da Administração Pública Federal possam utilizar como prática contínua o dimensionamento da força de trabalho disponibilizado pelo Ministério da Economia, como base para as suas estratégias de gestão de pessoas."

**Análise da Auditoria Interna:** Tendo em vista que a construção modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho encontra-se em estágio avançado de desenvolvimento, além da vedação disposta no artigo 5º, da Portaria MP nº 477/2017. Ressalta-se a importância da observância a Portaria nº 713 /2021 que estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e Colégio Pedro II, define parâmetros e normas para a sua expansão e dispõe sobre a criação e implementação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II. É fundamental a elaboração de um plano de ação com etapas, prazos e responsáveis a fim de propiciar futuramente o alcance do objetivo previsto no PDI.

**Recomendação retirada.**

### **Recomendações para DIREG**

6 – Revisar do objetivo 3 do item 3.2 relativo a pessoas do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, conforme prevê decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017



Achados 1, 2, 3, 4, 5

**Manifestação da Gestão:** "Com relação à recomendação nº 6, cumpre destacar que a DIGES não é responsável por prover mecanismos para a implantação das ações elencadas nas recomendações de 1 a 5, mas apenas para o seu monitoramento, uma vez que estão atreladas a execução das metas previstas no PDI da instituição."

Durante a reunião de soluções conjuntas a DIGES e DIREG levantaram a possibilidade de levar a revisão do PDI para o Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGRC e ficou acordado que haveria um ajuste na recomendação para a DIREG na qual constaria a sugestão de revisão do PDI ao invés da provisão de recursos.

**Análise da Auditoria Interna:** Recomenda-se a revisão do objetivo 3 do item 3.2 relativo a pessoas do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, conforme prevê decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. A **recomendação foi revisada e alterada** conforme a manifestação da gestão.

# CONCLUSÃO

Considerando as questões de auditoria levantadas no início do trabalho, verificou-se, com base nos achados percorridos neste relatório, que o nível de maturidade de controle do processo de implantação da estrutura de modelo de organização e gestão de pessoas alinhado ao atingimento dos objetivos da instituição é classificado como básico. Identificou-se que os controles em sua maioria são informais, há pouco treinamento e baixa comunicação sobre controles.

Espera-se que por meio deste trabalho de auditoria sejam adotadas medidas que possibilitem a continuidade da transição da administração de pessoal para a adoção de um modelo de gestão de pessoas mais estratégico.

## RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO

**RAFAEL RAYMUNDO DE SANTANA**  
Administrador

**De acordo:**

**ROSANA PINHO GALIZA**  
Auditora - Chefe

