



RELATÓRIO FINAL Nº 03/2021

DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL

2021

OPERACIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE AUDITORIA INTERNA

1. PLANEJAMENTO DOS TRABALHOS DE AUDITORIA EM DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL

O presente trabalho trata do planejamento e operacionalização das Atividades de Auditoria Interna com o objetivo de avaliar o Dimensionamento de Pessoal no âmbito do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes). A realização desta ação de auditoria está prevista no Plano Anual de Auditoria Interna (Paint) 2021 do Ifes.

O planejamento de pessoal se coloca como uma atividade estratégica com a finalidade de prever futuras necessidades e realizar seleções adequadas. Tal planejamento trata-se do dimensionamento de quantas pessoas serão necessárias à instituição no alcance de seus objetivos institucionais, a fim de evitar desperdícios de recursos. Considerado, também, como parte integrante do planejamento estratégico, que consiste em estabelecer metas em longo prazo e meios disponíveis para alcançá-lo, com o olhar para o ambiente interno e externo da instituição.

Vale ressaltar ainda que as avaliações que serão realizadas visam também analisar a Governança, a Gestão de Riscos e os Controles Internos do Ifes quanto ao tema auditado, além de apoiar e assessorar a administração na correção de desvios e no aprimoramento dos processos, sempre observando a legalidade, a legitimidade e a economicidade.

Para o Tribunal de Contas da União o termo “Governança Pública” consiste num conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam assegurar que as decisões e ações relativas à gestão e ao uso dos recursos da organização estejam alinhadas às necessidades institucionais e contribuam para o alcance das metas organizacionais. Extraímos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Ifes a necessidade de melhorar os indicadores de governança dentre os quais o de pessoal:

Imagem 1: Metas Estratégicas do Ifes

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	DADOS DO IFES			ESCALONAMENTO DE METAS POR ANO				
			TIPO	2018	META 5 ANOS	2019	2020	2021	2022	2023
12. Incentivar a inovação nos processos de trabalho	Recursos para inovação	Valor de recursos alocados em projetos de inovação focados no desenvolvimento institucional.	IGG (índice integrado de governança e gestão pública)	34%	80,00%	47,80%	59,30%	68,50%	75,40%	80,00%
			IGovPub (índice de governança pública)	48%	80,00%	57,60%	65,60%	72,00%	76,80%	80,00%
			IGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	33%	80,00%	47,10%	58,85%	68,25%	75,30%	80,00%
			IGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	22%	80,00%	39,40%	53,90%	65,50%	74,20%	80,00%
			IGovTI (índice de governança e gestão de TI)	40%	80,00%	52,00%	62,00%	70,00%	76,00%	80,00%
13. Consolidar a governança do instituto	iGovPub	Referência TCU								

Fonte: PDI IFES (2019-2 a 2024-1)

Quanto aos Princípios da Administração Pública, o art. 6º do Decreto Lei nº 200 de 1967 já trazia conceitos abordando a temática “Planejamento e Controle” que está compreendido na “Governança de Pessoal”, como sendo uma abordagem sistemática de direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas, com o objetivo de:

- Alinhar as políticas e estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da instituição em prol de resultados;
- Otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas e manter custos compatíveis e aceitáveis;
- Assegurar o cumprimento da legislação;
- Mitigar os riscos relativos a recursos humanos;
- Auxiliar a tomada de decisões relativas à gestão de pessoas.

Já sobre a organização de pessoal, o art. 4º da Lei nº 11.091/2005 preconiza que caberá à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, consideradas, entre outras, as seguintes variáveis:

- demandas institucionais;
- proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários;
- inovações tecnológicas; e
- modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.

No Ifes, conforme o Regimento Geral (2019), a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodi) é o órgão executivo de gestão do Ifes e responsável pelas atividades e políticas de planejamento, avaliação e desenvolvimento institucionais. A Pró-Reitoria de Desenvolvimento

Institucional compreende a Diretoria de Planejamento, a Diretoria de Tecnologia da Informação, a Diretoria de Gestão de Pessoas e a Procuradoria Educacional Institucional.

Art. 44. Compete à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, diretamente e por meio de suas diretorias e demais órgãos executivos complementares:

I. articular a atuação da Reitoria com os campi, os centros de referência, os núcleos e os polos;

[...]

IV. atuar no Planejamento Estratégico (PE) do Ifes, com vistas à definição das prioridades de desenvolvimento dos campi, núcleos e polos;

[...]

IX. colaborar com a Reitoria na promoção de equidade institucional entre os campi, núcleos e polos quanto aos planos de investimentos;

X. formular diagnósticos dos problemas e limitações institucionais;

[...]

XI. propor alternativas organizacionais visando ao constante aperfeiçoamento da gestão.

[...]

Art. 47 . Compete à Diretoria de Gestão de Pessoas:

I. planejar, propor, coordenar, avaliar e atuar no desenvolvimento de políticas e ações voltadas à gestão de pessoas do instituto, de forma sistêmica e integrada, por meio das unidades que compõem a sua estrutura, visando cumprir as metas e a missão institucional;

II. atuar no planejamento estratégico e operacional nos assuntos pertinentes à gestão de pessoas do instituto;

[...]

IV. propor, coordenar, acompanhar e avaliar as políticas e diretrizes relativas ao recrutamento e seleção; movimentação e dimensionamento; desenvolvimento; saúde, qualidade de vida, segurança do trabalho e medicina do trabalho e aposentadorias dos servidores do Ifes;

V. dialogar com os setores da Reitoria, dos campi e campus avançado, visando a efetividade do planejamento e ações da Diretoria de Gestão de Pessoas;

[...]

X. propor e acompanhar o cumprimento de atos normativos e procedimentos relativos à aplicação da legislação de pessoal vigente;

[...]

XIII. atuar de forma integrada nas propostas para criação e remanejamento de cargos efetivos, cargos comissionados e funções gratificadas;

XIV. supervisionar a execução dos recursos alocados no orçamento de pessoal do instituto;

O PDI Ifes (2019-2 a 2024-1) também dispõe no item 3.9.2 Políticas e Diretrizes o seguinte:

Gestão de Pessoas – A política de gestão de pessoas deverá contemplar: o estabelecimento de um cenário organizacional que possibilite a realização profissional do servidor, em todas as etapas da vida funcional, buscando o equilíbrio de objetivos entre a pessoa, a equipe e a instituição; o desenvolvimento de processo de formação continuada para os servidores, considerando os respectivos estágios de ambientação na instituição, a formação de gestores e as finalidades institucionais; e a

realização de processos de ingresso e de dimensionamento de servidores alinhados às políticas, critérios institucionais e à promoção da avaliação contínua dos servidores;

Em síntese, à DGP compete ações voltadas à coordenação de pessoal técnico administrativo e docente, por meio do planejamento e realização de concurso público, provimentos e vacâncias, acompanhamento, capacitação, desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho, bem como a realização de programas de promoção e prevenção à saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho.

Nesse íterim, Serrano et al (2019), afirma que o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) tem a função de favorecer a designação do quantitativo ideal de força de trabalho necessária para que a equipe venha a desempenhar seu papel de modo a alcançar seu ponto ótimo de produtividade.

A alternativa de ter informações concisas sobre todas as equipes de trabalho de qualquer organização no âmbito da Administração Pública pode ser considerada como ferramenta de maximização dos pontos fortes da instituição. Tais informações são imprescindíveis para a tomada de decisão dos gestores públicos que buscam alocar sua força de trabalho com eficiência.

Tal processo deverá envolver a aprendizagem de novas formas de trabalho que promoverão a integração entre os conhecimentos adquiridos e a aplicação destes para o aprimoramento da gestão e alcance dos objetivos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

A seguir apresentam-se os objetivos a serem alcançados com esta ação e as estratégias que utilizaremos para o atingimento destes objetivos.

1.1 Objetivos e Estratégias

Os trabalhos de auditoria buscam contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais da Unidade Auditada para o aprimoramento dos processos de governança, de gerenciamento de riscos, controle e normatização das quais estão fortemente relacionados entre si.

O presente trabalho objetiva avaliar o dimensionamento e planejamento da força de trabalho no âmbito do Ifes. Diante do exposto, seguem abaixo os objetivos específicos a serem alcançados nesta ação de auditoria:

- Verificar como é realizado internamente a distribuição dos códigos de vagas e o planejamento da força de trabalho;

- Verificar se há adequação da força de trabalho no âmbito do Ifes em relação à Portaria n. 713/2021 e outros indicadores.

Para tanto, a ideia inicial é buscar projeções adequadas para que ocorra a justa distribuição dos códigos de vagas e dimensionamento dos servidores no Ifes, adequando a quantidade correta de servidores nos setores e campi mais necessitados. Esse diagnóstico possibilitará que o Ifes alcance sua missão que é "Promover educação profissional, científica e tecnológica pública de excelência, integrando de forma inovadora o ensino, a pesquisa e a extensão para construção de uma sociedade democrática, justa e sustentável."

Trata-se de um trabalho complexo em que se faz necessário o estudo de alguns indicadores determinados pela Lei nº 13.005/2014 (Plano Nacional de Educação - PNE), pela Plataforma Nilo Peçanha (PNP) e também do estudo de indicadores já expostos pela Audin no Relatório nº 03/2019 (https://ifes.edu.br/images/stories/-publicacoes/acesso-informacao/auditoria/relatorio_final_003_2019_processos_seletivos_matriculas.pdf).

Importante ressaltar que a via escolhida pelo Ifes para organização de seu trabalho é a legal. Assim sendo, foi observado o item 81 da In 03/2017, explorando de forma imparcial as experiências laborais alcançadas em outras ações de auditoria, o que se faz isentar de qualquer tipo de perseguição que se entender a gestores ou a campus específico, como se segue:

81 - Nos trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão, o planejamento da auditoria deve ser elaborado com a identificação do escopo e a seleção de testes que permitam a obtenção de evidência adequada e suficiente sobre a existência e funcionamento do processo de controle na organização, considerados os conhecimentos adquiridos em decorrência de outros trabalhos de avaliação e de consultoria realizados na Unidade Auditada.

Ao adentrar no tema em tela, será necessário, inicialmente, estudar a distribuição dos códigos de vagas em relação ao desenvolvimento que cada campus possui, respeitando suas particularidades.

1.2 Técnicas de Auditoria

Para a realização dos exames, foram aplicados procedimentos de rotina, também conhecidos como testes de auditoria, a fim de se obter resultados conclusivos sobre o objeto analisado. Segundo a Resolução nº 780/98, do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), os testes de auditoria subdividem-se em duas espécies:

- a) Testes de observância – têm por finalidade verificar a segurança dos controles internos estabelecidos, quanto ao seu efetivo funcionamento e a sua aderência às normas em vigor.
- b) Testes substantivos – objetivam comprovar a suficiência, exatidão e validade das informações produzidas, seja em sua totalidade ou por amostragem.

Ressalta-se que os trabalhos foram realizados em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal e as técnicas de auditoria utilizadas foram:

- Análise documental;
- Exame dos registros;
- Indagação oral ou escrita (entrevistas, solicitações de auditoria – SAs, questionários);
- Correlação das informações obtidas;
- Consultas a sistemas informatizados: Site do Ifes, SIG, Gedoc, Plataforma Nilo Peçanha.

1.3 Legislação e normas aplicadas

Os trabalhos serão realizados em conformidade com a legislação e as normas vigentes abaixo relacionadas:

- **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988** - Lei fundamental e suprema do Brasil, servindo de parâmetro de validade a todas as demais espécies normativas, situando-se no topo do ordenamento jurídico;
- **Portaria do Ministério da Educação nº 1.291, de 30 de dezembro de 2013** - Estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e define parâmetros e normas para a sua expansão. (Revogada pela Portaria nº 713/2021)
- **Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014** - Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.
- **Portaria do Ministério da Educação nº 246, de 15 de abril de 2016** - Dispõe sobre a criação 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, e define normas e parâmetros para a sua implementação. (Revogada pela Portaria nº 713/2021)

- **Portaria do Ministério da Educação nº 393, de 10 de maio de 2016** - Altera Portaria MEC no 1.291, de 30 de dezembro de 2013, que estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e define parâmetros e normas para a sua expansão.
- **Portaria do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão nº 477, de 27 de dezembro de 2017** - Estabelecer os critérios e procedimentos para a priorização da implantação do modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho disponibilizado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.
- **Resolução do Conselho Superior do Ifes nº 19, de 1 de julho de 2019** - Aprovar o Regimento Interno que disciplina a organização e o funcionamento da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo.
- **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Ifes (2019)** referente ao período 2019/2 – 2024/1.
- **Portaria do Ministério da Economia nº 282, de 24 de julho de 2020** - Dispõe sobre a movimentação de servidores e empregados públicos federais para composição da força de trabalho de que trata o §7º do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e institui o Comitê de Movimentação - CMOV, no âmbito do Ministério da Economia.
- **Portaria nº 713, de 8 de setembro de 2021** - 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.

1.4 Riscos significativos

O objetivo da avaliação de riscos consiste em formar uma base prévia para o desenvolvimento de estratégias (resposta ao risco) e de como os mesmos serão administrados, de modo a diminuir a probabilidade de ocorrência e/ou a magnitude do impacto. A avaliação de riscos é feita por meio de análises qualitativas e quantitativas, ou da combinação de ambas. Seguem abaixo os principais riscos existentes em relação ao dimensionamento de pessoal no âmbito do Ifes, na visão desta Audin:

Identificação de Eventos de Riscos		Análise dos Riscos			
Nº	EVENTO DE RISCO	PROBABILIDADE INERENTE	IMPACTO INERENTE	SEVERIDADE DO RISCO	MEDIDA DE RISCO INERENTE
01	Não conformidade dos procedimentos com os normativos vigentes.	Pouco Provável	Grande	Alto	8
02	Ocorrer a alocação da força de trabalho de maneira empírica, sem critérios objetivos institucionalizados, de forma não ordenada ou não planejada;	Provável	Moderado	Alto	9

TABELA DE SEVERIDADE

MATRIZ DE RISCOS

IMPACTO	Catastrófico	5	5	10	15	20	25
	Grande	4	4	8	12	16	20
	Moderado	3	3	6	9	12	15
	Pequeno	2	2	4	6	8	10
	Insignificante	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Rara	Pouco provável	Provável	Muito provável	Praticamente certa
			< 10%	>=10% <= 30%	>=30% <= 50%	>=50% <= 90%	>90%

PROBABILIDADE

Tabela de Severidade	
Níveis	Pontuação
RC - Risco Crítico	13 a 25
RA - Risco Alto	7 a 12
RM - Risco Moderado	4 a 6
RP - Risco Pequeno	1 a 3

TRATAMENTO DE RISCO

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
Risco Crítico	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar	Promover ações que evitem/eliminem as causas e/ou consequências.
Risco Alto	Indica que o risco será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Risco Moderado	Indica que o risco será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade).
Risco Pequeno	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

1.5 Adequação e a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Unidade Auditada.

Conforme a Instrução Normativa Conjunta CGU-MP nº 01/2016 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”.

Sob a ótica do Tribunal de Contas da União – TCU, expresso na Decisão nº 507/2001, “a unidade de auditoria interna (órgão ou unidade de controle interno no setor público) é um importante agente na estrutura de governança corporativa e tem como competência principal avaliar o funcionamento dos sistemas de controles internos das organizações e se os regulamentos, instruções

e políticas estão sendo observadas, de modo a auxiliar essas organizações a alcançarem suas missões institucionais”.

Nesse sentido a auditoria interna é o conjunto de técnicas que visa avaliar, por amostragem, a gestão da Entidade, pelos processos e resultados gerenciais, mediante a confrontação entre uma situação encontrada com um determinado critério técnico, operacional ou normativo; não só atuando para corrigir os desperdícios, as impropriedades/disfunções, a negligência e a omissão, mas, principalmente, buscando garantir os resultados pretendidos, além de destacar os impactos e benefícios sociais advindos, em especial sob a dimensão da equidade.

Com relação ao Gerenciamento de Riscos, consta na IN conjunta CGU-MP nº 01/2016 que trata-se do “processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização” bem como ao Decreto nº 9.203/2017 que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Por meio do documento denominado “Governança IFES”, a gestão divulga a missão, a visão de futuro e os valores e compromissos da instituição do Ifes para os anos de 2017-2021.

Assim sendo, as primeiras atividades de governança do IFES para o referido período têm o compromisso de incorporar no processo de crenças e valores da instituição:

- Consolidação Equânime
- Integração
- Desenvolvimento e Respeito
- Transparência e Visibilidade
- Inovação

Além disso, são apresentadas também as diretrizes que nortearão a consecução dos objetivos e o atingimento das metas institucionais do Ifes, dentre as quais destacamos aquela que mais se relaciona ao tema auditado:

21. Otimizar as estruturas física, virtual e de pessoal, para promover o intercâmbio intra e intercampi visando maior integração e consolidação.

Com relação a adequação e a eficácia da gestão de riscos e controles internos em relação ao dimensionamento de pessoal no âmbito do Ifes, existe a Portaria do Ministério da Educação nº

713/2021, que revogou a Portaria nº 246/2016, e dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos para todos os Institutos Federais.

Foi realizada uma reunião preliminar antes do início das atividades da presente ação de auditoria com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e a Diretoria de Gestão de Pessoas. Na ocasião o Pró-Reitor relatou todo o contexto histórico desde a publicação da antiga Portaria 246/2016 até os dias de hoje e que o assunto tem sido tratado no âmbito do Ifes com o Fórum de Diretores Gerais desde 2017, no entanto em virtude da instabilidade normativa em relação à possível alteração da Portaria 246/2016, e em virtude da situação de emergência declarada pela pandemia em 2020, as discussões sobre o tema não avançaram. Dessa forma, ainda não existe uma política/normatização de dimensionamento no âmbito do Ifes.

2. ATIVIDADES

2.1 Definição do escopo do trabalho e delimitação da amostra

Visando o atingimento dos objetivos traçados, foi definido o escopo da presente auditoria.

Para o primeiro objetivo: "Verificar como funciona internamente a distribuição dos códigos de vagas e o planejamento da força de trabalho" foram desenvolvidos dois tipos de questionários com perguntas abertas enviados como solicitação de auditoria, o primeiro destinado ao Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional e o segundo aos Diretores Gerais de todos os campi do Ifes, ambos com o objetivo de levantar informações de como se dá o planejamento e o dimensionamento da força de trabalho no Instituto a partir da atuação da Prodi/DGP na Reitoria e dos Diretores Gerais nos campi.

O Ifes é composto de 22 campi e todos responderam ao questionário, dessa forma a amostra da análise será o próprio universo de 22 campi.

Em relação ao segundo objetivo: 'Verificar se há adequação da força de trabalho no âmbito do Ifes' foi realizada uma comparação do quantitativo de vagas previsto na Portaria 713/2021 para o Ifes e o quantitativo de vagas que efetivamente existem atualmente. Tal comparação foi feita separadamente por campus/Reitoria e por classe, quais sejam: TAE (C, D e E) e EBTT (Docente). Esta comparação permitiu visualizar os campi que estão com quantitativos abaixo ou acima do limite mínimo/máximo da referida portaria utilizando também alguns indicadores para trazer luz a análise e que abaixo especificaremos.

Na planilha em que se dispõem sobre o dimensionamento de Docentes foi realizada uma comparação do quantitativo real dos campi com o Índice de Eficiência Acadêmica (IEA) e com a Relação Aluno Professor (RAP), cujos dados foram retirados da Plataforma Nilo Peçanha (PNP) e se referem ao ano de 2019, pois são os dados oficiais mais atuais disponíveis na plataforma e também pelo fato de o ano de 2020 ter sido um ano atípico, em decorrência da pandemia, o que poderia levar a uma análise distorcida.

Em relação à planilha de TAE foi realizada uma comparação entre o quantitativo real de TAE classe C, D e E existentes nos campi, classes estas estabelecidas na Portaria n. 713/2021, com o quantitativo previsto na referida portaria. Além disso, buscou-se também comparar a quantidade de TAE em relação à quantidade de Docente que existe atualmente nos campi, utilizando para isso a mesma razão/coeficiente trazida pela portaria na tipologia dos campi.

Para o segundo objetivo, a amostra também foi o próprio universo, pois todos os campi foram analisados e foram pontuadas as considerações mais relevantes em relação a cada um deles.

2.2 Programa de trabalho

Recursos humanos – 5 auditores

Tempo - 42 dias úteis

Total de horas trabalhadas – 720 horas

2.3 Alocação da equipe de trabalho

A equipe de trabalho será composta da seguinte forma:

Nome	Formação	Função
Abdo Dias da Silva Neto	Direito	Supervisor
Cintia Petri	Direito	Auditora
Debora Ceciliotti Barcelos	Direito	Auditora
Líssia Pignaton Garcia	Administração	Auditora
Rafael Barbosa Mariano	Administração	Auditor

2.4 Coordenação dos trabalhos

A coordenação dos trabalhos de auditoria foi designada à servidora Líssia Pignaton Garcia, visando à fidelidade da execução da auditoria em relação a seu planejamento, e ao acompanhamento da qualidade dos resultados alcançados. As atividades de coordenação serão realizadas em todas as etapas do trabalho, desde o planejamento e produção dos papéis de trabalho até a revisão e aprovação do relatório final produzido pela equipe de auditoria.

A coordenação deve ser orientada tanto para o conteúdo como para o método de auditoria e deve abranger, ainda, a verificação dos seguintes aspectos:

- Planejamento dos trabalhos.
- Aplicação de procedimentos e técnicas de auditoria em conformidade com o programa de auditoria.
- Formulação dos papéis de trabalho.
- Consistência entre diagnósticos e conclusões em relação aos fatos observados.
- Pertinência dos trabalhos em relação aos objetivos da auditoria.
- Precisão, clareza e objetividade dos relatórios e pareceres de auditoria emitidos.
- Cumprimento das normas e procedimentos de auditoria de aplicação geral.

2.5 Papéis de Trabalho

Os Papéis de Trabalho (PT's) dessa auditoria constituem um registro permanente do trabalho efetuado pela equipe de auditoria e é composto por um conjunto de documentos probatórios, registro de exames e anotações de informações que compõem as evidências obtidas ao longo da execução dos trabalhos e que contribuíram para a formação da nossa opinião. Essa documentação que deu suporte ao trabalho obedeceu aos seguintes preceitos básicos: lógica, concisão, correção linguística e clareza. Assim, apresentamos a seguir, os papéis de trabalho desta auditoria:

- Solicitação de Auditoria à Prodi;
- Solicitação de Auditoria aos Diretores Gerais dos campi;

- Respostas da Prodi e dos Diretores Gerais às solicitações de auditoria;
- Planilhas com o quantitativo de vagas e comparação com alguns indicadores;

3. DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS DE AUDITORIA

3.1 Execução do trabalho de Auditoria

A fim de verificar como funciona internamente a distribuição dos códigos de vagas e o planejamento da força de trabalho foram encaminhadas Solicitações de Auditoria com os seguintes questionamentos:

À Prodi:

1. Distribuição dos códigos de vagas e o planejamento da força de trabalho
 - 1.1 Quais são os controles, normativos ou procedimentos internos utilizados para embasar o dimensionamento de pessoal no âmbito do Ifes?
 - 1.2 Qual o conjunto de indicadores sobre força de trabalho utilizado?
 - 1.3 Como são alocadas internamente as vagas/servidores? Os métodos e critérios são definidos com base nos perfis profissionais desejados em termos qualitativos e quantitativos e na demanda dos respectivos setores/gestores?
 - 1.4 De maneira geral, quais são os cargos mais solicitados pelos gestores e para quais setores?
 - 1.5 Quais são os posicionamentos/trabalhos realizados em relação ao planejamento da força de trabalho pela Coordenadoria de Governança de Pessoas em conjunto com a governança estratégica do Ifes?
 - 1.6 Existem grupos de trabalho constituídos formalmente (incluindo trabalho não presencial) atuando com o objetivo de fomentar o dimensionamento?
 - 1.7 Como é realizado o planejamento da recomposição da força de trabalho em relação aos servidores ocupante dos cargos em extinção/sem possibilidade de provimento?
 - 1.8 O dimensionamento de pessoal prevê o desenvolvimento das atividades através de trabalho remoto?

2. Módulo de Dimensionamento no SIG

- 2.1 Está sendo utilizado ou testado o módulo do SIG de Dimensionamento de Pessoal?
- 2.2 Ele se mostra suficiente/a contento para auxiliar no planejamento de pessoal?

Aos Diretores Gerais:

- 1- É feito o monitoramento do conjunto de indicadores sobre a força de trabalho do campus (ex. índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, etc.)? De que forma?

- 2- É realizado o planejamento da recomposição da força de trabalho em relação aos servidores ocupantes dos cargos em extinção/sem possibilidade de provimento? De que forma?
- 3- Existe um levantamento dos tipos de cargos mais solicitados em seu campus? Quais são? Para quais setores?
- 4- Quais os critérios utilizados pelos diretores gerais e/ou pelo fórum de diretores gerais para solicitação e distribuição dos códigos de vaga?
- 5- De maneira geral as vagas solicitadas são atendidas? Em qual proporção?
- 6- O trabalho (ensino, pesquisa, extensão e administrativo) realizado remotamente na pandemia está ocorrendo de forma eficiente? De que forma ele poderia contribuir com o dimensionamento de pessoal?

Para realizar a análise referente a adequação da força de trabalho no âmbito do Ifes foram levantados os dados de quantitativo de docentes e TAE previsto na Portaria 713/2021 para o Ifes e o quantitativo de vagas que efetivamente existem (informações da DGP) consolidados em planilha eletrônica.

3.2 Análise e Avaliação

O desenvolvimento dos trabalhos contempla as etapas de execução dos testes de auditoria, análise e avaliação, que são apropriadamente supervisionadas com a finalidade de cumprir os objetivos do trabalho de auditoria. Seguem abaixo as análises para cada objetivo.

3.2.1 Planejamento da força de trabalho no Instituto Federal do Espírito Santo

3.2.1.1 Análise das respostas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional /PRODI

Em resposta à Solicitação de Auditoria, a Prodi elaborou e encaminhou a minuta de uma Nota Técnica, referente ao dimensionamento de pessoal, da qual destacamos a devida contextualização e histórico:

“...o dimensionamento de cargos e funções na Rede não é fácil. E a própria nota técnica 57 do MEC “dá esse tom”, quando aponta para a retificação do modelo publicado. Na prática essa instabilidade gerou, nas Instituições da Rede, um clima de expectativa que, por sua vez, resultou em **compasso de espera, até que um modelo definitivo de dimensionamento fosse publicado pelo MEC**. Pois bem, isso nunca aconteceu. Com a retração da economia, o Governo interrompeu os repasses de cargos às instituições, de tal forma que o modelo preconizado na Portaria 246 jamais se consolidou. No Ifes, por exemplo, ainda faltam mais de 300 cargos de docentes e 150 técnicos administrativos para alcançarmos o modelo preconizado pela Portaria 246. **Sem a consolidação do modelo definitivo e sem os cargos do modelo atual, prejudicou-se, e muito, o trabalho de dimensionamento de pessoal nas instituições da Rede Federal.**”

A referida minuta trouxe em seu bojo respostas às questões de auditoria encaminhadas via Solicitação de Auditoria as quais transcrevemos:

1. Distribuição dos códigos de vagas e o planejamento da força de trabalho

1.1 Quais são os controles, normativos ou procedimentos internos utilizados para embasar o dimensionamento de pessoal no âmbito do Ifes?

1.2 Qual o conjunto de indicadores sobre força de trabalho utilizado?

Resposta da PRODI:

"Nesse momento, entendemos que a Portaria 713 ao menos consolida o dimensionamento preconizado pela Portaria 246, e sinaliza para uma estabilidade que nos permitirá, doravante, avançar com as discussões institucionais sobre o assunto, no âmbito do Ifes.

Com a contextualização trazida acima entendemos já ter enfrentado as questões nº 1.1 e 1.2, uma vez que a instabilidade do modelo de dimensionamento definido pelo MEC não nos permitiu avançar em controles, normativos ou procedimentos internos, tampouco na definição de indicadores sobre a força de trabalho no Ifes."

Análise da Auditoria:

Extrai-se da Nota Técnica mencionada acima que não foram implementados controles ou indicadores sob o argumento da instabilidade normativa, face às notícias de possibilidade de alteração da Portaria MEC nº 246/2016, o que só aconteceu recentemente pela Portaria nº 713/2021. No entanto a antiga portaria perdurou por 05 anos e a atual não trouxe mudanças significativas, dessa forma a criação de controles e indicadores de força de trabalho que porventura tivessem sido realizados não se perderiam com a sua alteração ou atualização. De todo modo, a Prodi já sinalizou na minuta da Nota Técnica encaminhada a esta auditoria que a Portaria n. 713/2021 consolida o dimensionamento e permitirá avançar com as discussões institucionais sobre o assunto.

Apesar disso, observa-se no Plano de Desenvolvimento Institucional que o IFES possui um acompanhamento das vagas e suas projeções, em especial no capítulo que trata da "Composição da força de trabalho" (https://www.ifes.edu.br/images/stories/Res_CS_48_2019_-_PDI_-_Anexo.pdf), o que demonstra que apesar de não existirem controles e indicadores específicos/normatizados, é realizado um acompanhamento sobre o dimensionamento, mesmo que apenas de seu quantitativo de cargos, vagas e projeções de aposentadoria e suas recomposições.

O planejamento da força de trabalho necessita de acompanhamento contínuo através de controles e monitoramento que são diretrizes de governança, conforme dispõe o Decreto nº 9203/2017 em seus arts. 4º e 5º:

Art. 4º São diretrizes da governança pública:

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores.

Art. 5º São mecanismos para o exercício da governança pública

III - controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

Sendo assim, é necessário que seja estabelecido um plano de gestão com controles quantitativos e qualitativos, indicadores e normativos internos com disposições claras sobre o planejamento e distribuição interna das vagas que perpassam ao estabelecido na Portaria nº 713/2021 e que atendam a demandas internas com objetivos e critérios bem definidos.

1.3 Como são alocadas internamente as vagas/servidores? Os métodos e critérios são definidos com base nos perfis profissionais desejados em termos qualitativos e quantitativos e na demanda dos respectivos setores/gestores?

1.4 De maneira geral, quais são os cargos mais solicitados pelos gestores e para quais setores?

Resposta da PRODI:

"Desde o início do mandato atual, todas as redistribuições de cargos novos recebidos do MEC foram amplamente discutidas com os dirigentes de unidades do Ifes, notadamente o Reitor, Diretores Gerais e Diretoria do Cefor. Nesse contexto, estabeleceram-se critérios para distribuição dos cargos, visando sempre atender as demandas mais prementes. Por exemplo, na maior distribuição de cargos novos de docentes (Portaria nº 447, de 15 de maio de 2018), foram dois os critérios adotados pelo grupo de dirigentes: **i. priorização dos cursos novos, ainda não integralizados, e que não possuíam docentes suficientes para a integralização; e ii. viabilização da oferta de curso técnico integrado ao ensino médio, nas unidades que ainda não possuíam esse tipo de oferta. Esses cargos foram fundamentais para eliminar riscos de falhas na oferta de cursos já iniciados do Ifes e permitiram a abertura de cursos técnicos integrados ao ensino médio nos campi Vila Velha e Serra.**

Para os cargos de TAE, há uma peculiaridade relevante. O PCCTAE possui inúmeros cargos e a Lei nº 12.677, de 2012, criou um determinado quantitativo para cada cargo presente em seu anexo. Ocorre que as redistribuições desses cargos para as Instituições da Rede Federal foram feitas mediante solicitação das Instituições, que por sua vez levaram em conta as suas especificidades em seus pedidos ao MEC. Isso resultou no rápido esgotamento de quantitativos de determinados cargos (os mais procurados), tais como Assistente de Alunos (Classe C), Auxiliar de Biblioteca (Classe C), Assistente em Administração (Classe D), Técnico em Contabilidade (Classe D), Contador (Classe E), Assistente Social (Classe E), Bibliotecário-Documentalista (Classe E), Pedagogo/Área (Classe E) e Psicólogo/Área (Classe E), como se pode observar no item 5 do Ofício-Circular nº

15/2017/CGDP/DDR/SETEC/SETEC-MEC, de 17 de novembro de 2017. Atualmente, há cargos com quantitativo excedente, em relação à Lei 12677, ao passo em que outros se esgotaram há muito tempo. Já se tentou, inclusive, negociar a troca de cargos de mesmo nível, sem alterar o impacto orçamentário, disponibilizando-se, assim, mais desses cargos que são mais demandados. Contudo, como se trata de quantitativos definidos pela Lei que os criou, a troca só pode ser feita por meio de outra Lei, o que inviabilizou essa proposta num contexto de corte de gastos e de acirramento de disputas políticas entre o Governo e o Congresso Nacional".

Análise da Auditoria:

Verificamos que o grupo de dirigentes estabeleceu alguns critérios de distribuição de vagas e que a Prodi encontra dificuldades face aos quantitativos de cargos criados por lei e que só por esta podem ser alterados.

Tais informações são sobremaneira relevantes para destacar a importância do plano de gestão, mapeamento dos processos e gestão de riscos, plano de dimensionamento e redimensionamento dispostos de forma transparente no sítio institucional e no Plano de Desenvolvimento Institucional, na perspectiva de subsidiar o fortalecimento das políticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa na direção dos objetivos ali dispostos. O TCU assim dispõe sobre o planejamento da força de trabalho:

“Fundamentadas, preferencialmente em critérios técnicos, as decisões relativas a quantitativo, perfil, alocação inicial e movimentação da força de trabalho, utilizando, entre outras informações, as provenientes dos levantamentos referidos no subitem acima, de forma a manter um processo de gestão de pessoas contínuo e integrado às estratégias da organização; (Acórdão 99/2015 - TCU-Plenário)

O adequado planejamento da força de trabalho, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos, é importante para garantir que as organizações possuam colaboradores com os perfis profissionais adequados para atenderem os desafios organizacionais, uma vez que processo de planejamento da força de trabalho é a base para os processos de seleção, movimentação, treinamento, entre outros. (Acórdão 2164/2021 do TCU-Plenário)”

1.5 Quais são os posicionamentos/trabalhos realizados em relação ao planejamento da força de trabalho pela Coordenadoria de Governança de Pessoas em conjunto com a governança estratégica do Ifes?

Resposta da Prodi:

"Entendemos que está prejudicada, pois não consideramos viável realizar o planejamento da força de trabalho com a relatada instabilidade do modelo de dimensionamento de cargos e funções da Rede".

Análise da Audin:

O Acórdão TCU 99/2015 - Plenário conceitua governança de pessoas como: "o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas", e traz como objetivos:

- alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da organização em prol de resultados;
- assegurar a utilização eficiente de recursos;
- otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas;
- mitigar riscos;
- auxiliar a tomada de decisão;
- assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados.

Da mesma forma, o Regimento Interno da Reitoria dispõe em seu art. 63 as competências da Coordenadoria Geral de Governança de Pessoas, das quais destacamos:

- I. implementar conjunto de mecanismos para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão na governança de pessoal;
 - II. executar atividades e ações necessárias relacionadas à governança de pessoal;
 - III. propor alternativas que visem a mitigação de riscos relativos a área de gestão de pessoas;
 - IV. assessorar e acompanhar as atividades desenvolvidas no âmbito da Diretoria de Gestão de Pessoas e pelos órgãos integrantes de sua estrutura no que se refere aos aspectos administrativos, legais, técnicos e operacionais;
 - V. elaborar estudos, sugerir o desenvolvimento de ações e acompanhar as atividades que possam contribuir para a melhoria dos procedimentos no âmbito da Diretoria de Gestão de Pessoas;
 - VI. monitorar a implementação de sistemas de informação relacionados à gestão de pessoas;
- [...]

Diante disso, embora o Ifes ainda possua cargos para serem completados em seu quadro bem como a já mencionada instabilidade normativa face à alteração da Portaria MEC nº 246/2016, a instituição deveria promover estudos e análises de sua força de trabalho atual a fim de realizar os ajustes necessários no intuito de promover seu melhor aproveitamento (otimização), haja vista que a falta de dimensionamento da força de trabalho prejudica sobremaneira o atingimento dos objetivos institucionais.

Cumprido ressaltar ainda que para realizar um correto dimensionamento de pessoal e definir a quantidade adequada de servidores é imprescindível realizar o mapeamento ao menos dos principais processos de trabalho, analisar as competências profissionais necessárias para atuar nestes processos e somente após isso verificar a quantidade de pessoal e ferramentas de Tecnologia de informação necessários para realizar o trabalho.

1.6 Existem grupos de trabalho constituídos formalmente (incluindo trabalho não presencial) atuando com o objetivo de fomentar o dimensionamento?

Resposta da Prodi:

[...]

Nos últimos meses de 2019, os dirigentes do Ifes, inspirados na forma de organização do CONIF, decidiram experimentar um modelo de câmaras temáticas, ligadas ao Fórum de Diretores Gerais. As câmaras se organizaram em 7 temas: i. Ensino; ii. Pesquisa e Pós-graduação; iii. Extensão; iv. Orçamento e Administração; v. Desenvolvimento Institucional; vi. Gestão de Pessoas; e vii. Internacionalização. A ideia era aproximar o Fórum de Diretores dos trabalhos realizados pela Reitoria, e colaborar com ideias, discussões, demandas e encaminhamentos de gestão sobre cada tema. No âmbito da Câmara de Desenvolvimento Institucional, cujos integrantes foram os Diretores Gerais (DGs) de Cachoeiro de Itapemirim, Ibatiba e Itapina, o assunto “dimensionamento” surgiu como pauta estratégica, denominado de “atualização do regimento interno e do organograma conforme tamanho dos campi”. De fato, foram 7 pautas estratégicas definidas pela câmara, que foram ranqueadas por meio da técnica de matriz GUT (gravidade, urgência e tendência), tendo sido esta a pauta prioritária. A reunião que definiu a pauta estratégica ocorreu no dia 6 de março de 2020 e, como se sabe, poucos dias depois (18 de março) declarou-se a situação de emergência em saúde pública que mudou nossas vidas e não nos permitiu retornar ao tema, até o momento.

Análise da Audin:

Verificamos que desde 2017 a Gestão vem empreendendo esforços no sentido de promover o dimensionamento. Entretanto, em 2020, os trabalhos foram interrompidos em face da pandemia. Tendo em vista que o modelo de dimensionamento está consolidado pela recente Portaria 713/2021 e que a mesma traz a previsão de flexibilidade em relação ao quantitativo mínimo, destacamos a importância de se estabelecer um plano de gestão com controles, indicadores e normativos internos com disposições claras sobre o planejamento e distribuição interna das vagas com base em critérios técnicos e objetivos.

Não há análise por esta Audin em relação às perguntas 1.7, 1.8, 2.1 e 2.2 da Solicitação de Auditoria, pois as mesmas ainda não foram respondidas até o momento deste relatório final.

3.2.1.2 Análise das respostas dos Diretores Gerais

1- É feito o monitoramento do conjunto de indicadores sobre a força de trabalho do campus (ex. índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, etc.)? De que forma?

Dos 22 campi, 11 citaram que fazem algum tipo de monitoramento de indicadores, tais como: projeções de aposentadoria; abono de permanência; servidores em licença; servidores de acordo com cargo e função; servidores por coordenadoria/setor; perspectiva de abertura de novos cursos; acompanhamento de movimentação de servidores; metas estabelecidas no PDI; regime de Trabalho de TAE e Docente; titulação e recomposição de força de trabalho dos setores por meio de edital interno.

Dessa forma, observa-se que existe um controle realizado por meio de planilha eletrônica por parte de alguns campi, no entanto tais indicadores não estão integrados ao SIG não estão pautados por orientações gerais que definam as ferramentas e indicadores a serem utilizados para que haja um controle institucional com o objetivo de fortalecer o alinhamento estratégico pela Instituição.

2- É realizado o planejamento da recomposição da força de trabalho em relação aos servidores ocupantes dos cargos em extinção/sem possibilidade de provimento? De que forma?

Das respostas encaminhadas pelos Diretores Gerais, percebe-se que não há, de forma geral, um planejamento da recomposição da força de trabalho em relação aos servidores ocupantes de cargos em extinção ou sem possibilidade de provimento. As causas apontadas pelos diretores se referem a ausência por parte do governo federal de uma política de recomposição desses cargos, uma vez que para tal é necessário o envio de novos códigos de vagas com atribuições similares aos extintos/sem provimento.

Os Diretores que responderam que fazem algum tipo de planejamento citaram algumas formas de recomposição, tais como, a divisão das atividades com os servidores em exercício; o aprimoramento e sistematização eletrônica dos processos e o deslocamento de servidores para reorganização dos setores.

Uma outra alternativa citada pela maioria dos diretores para a recomposição da força de trabalho seria a contratação de empresas de mão de obra terceirizada, no entanto os Diretores também apontam que esta alternativa atualmente se tornou inviável face o limite do orçamento de custeio, que já vem diminuindo ao longo dos últimos anos.

Nesse sentido, se faz necessário que haja um acompanhamento sistemático sobre essa questão uma vez que, se levado em conta que os cargos das classes “A e B” serão extintos e que alguns das classes: C, D e E estão impossibilitados de provimento por força do Decreto nº 9.262/2018, a força de trabalho de alguns campi ao longo do tempo restará reduzida podendo levar a um enorme prejuízo nas suas atividades e impactando na recomposição da força de trabalho. Essa situação reforça ainda mais a necessidade de um planejamento institucional da força de trabalho que esteja em consonância

com o Acórdão n. 2164/2021 TCU-Plenário, que orienta que devem ser definidas e monitoradas, periodicamente, as informações sobre a força de trabalho, tais como quantitativo real de servidores em relação ao ideal e projeções de vacância, possibilitando sua utilização como insumos para planejamento e tomada de decisão”.

3- Existe um levantamento dos tipos de cargos mais solicitados em seu campus? Quais são? Para quais setores?

Os cargos mencionados com mais recorrência pelos Diretores Gerais foram Assistente em Administração, Atendimento Educacional Especializado (tradutor em libras, leitor, etc), Docente, Pedagogo, Psicólogo, Tecnologia da informação, Técnico em Assuntos Educacionais, Técnico de Laboratório.

Na maioria das respostas não foram identificados para quais setores seriam os cargos, no entanto foi mencionado que alguns cargos como o de Assistente em Administração e Técnico em Assuntos Educacionais apresentam a flexibilidade de poderem ser lotados em diferentes tipos de setores pela natureza “genérica” do cargo.

Apesar de oito diretores citarem que não existe esse levantamento, reforçamos a necessidade do planejamento pela gestão que, de acordo com o TCU em seu Acórdão n. 2164/2021, tenha o objetivo de potencializar a contribuição de cada função para consecução das estratégias organizacionais, uma vez que a ausência de planejamento pode resultar em resultados abaixo do esperado. A organização que não estabelece os objetivos para cada função apresenta dificuldade para avaliar resultados e corrigir eventuais distorções de rumos (Acórdão TCU 2164/2021 - Plenário).

4- Quais os critérios utilizados pelos diretores gerais e/ou pelo fórum de diretores gerais para solicitação e distribuição dos códigos de vaga?

Apesar de a distribuição dos códigos de vagas ser de competência da Prodi, o objetivo da pergunta foi averiguar quais os controles e a maneira de gerir a recomposição das vagas bem como o planejamento da força de trabalho a partir dos possíveis critérios dos Diretores Gerais, dos quais foram citados:

- Demanda Judicial;
- Quantitativo atual das unidades em relação à Portaria nº 713/2021;

- No caso específico dos docentes, é analisada também a carga horária necessária por área/perfil, a médio e longo prazo;
- Possibilidade de abertura de novos cursos;
- Quanto aos Técnicos Administrativos a prioridade são as áreas específicas que o campus ainda não possui servidor habilitado e de buscar atender às demandas por formação de quadros nos campi que estão em processo de implantação;
- As coordenadorias fazem o levantamento de necessidades de servidores e apresentam para sua diretoria de área, que juntamente com a direção-geral analisa a quantidade de servidores e necessidade de serviço de cada coordenadoria.
- De acordo com o aumento da quantidade da oferta de vagas, isto é, crescimento da quantidade de matrículas de alunos, em função do planejamento detalhado no PDI.
- Prioridades de atendimentos para os cursos “novos” que ainda não estejam com o quadro de Docentes completo para a sua integralização; e como também para viabilizar a oferta de cursos técnicos integrados nos campi que ainda não disponibilizam esse serviço

Vale ressaltar que este último critério foi exatamente o mesmo mencionado pela Prodi na resposta à pergunta 1.3. Entendemos ser importante essa conformidade entre Reitoria e Campi, mas que o Ifes como um todo ainda carece de aprimoramento de critérios e indicadores institucionalizados que estejam uniformes, contínuos e integrados aos objetivos da organização.

5- De maneira geral as vagas solicitadas são atendidas? Em qual proporção?

A grande maioria dos campi relatou a dificuldade de atendimento às solicitações do Ifes por parte do MEC, tendo em vista a dependência de autorização do Ministério da Economia para tanto. Dessa forma, observa-se uma insatisfação quase que geral em relação à necessidade de mais servidores, tanto docentes quanto técnicos.

6- O trabalho (ensino, pesquisa, extensão e administrativo) realizado remotamente na pandemia está ocorrendo de forma eficiente? De que forma ele poderia contribuir com o dimensionamento de pessoal?

Dos 21 respondentes, 18 disseram que a prestação do serviço apesar das condições de adaptação, desafios e ferramentas, foi realizada de forma satisfatória e eficiente em especial na área

administrativa, haja vista utilização do SIG pelo Ifes. Ressaltaram porém que algumas atividades sofreram maiores impactos, tais como na área de ensino, pesquisa e extensão.

A maioria dos Diretores ainda não puderam indicar como o trabalho remoto poderia contribuir no dimensionamento de pessoal tendo em vista o déficit de servidores, com exceção da contribuição apontada por um dos diretores respondentes: “Um exemplo de como o Trabalho Remoto pode contribuir com o dimensionamento de pessoal é o maior aproveitamento dos professores multicampi, pois sem a necessidade de presença física do professor ele pode atender a mais campi diferentes”.

Ademais, destacou-se a economia gerada pelo modelo e foi sugerido para melhor execução do trabalho remoto que sejam utilizados mais recursos tecnológicos e ferramentas de acompanhamento dos trabalhos, bem como canais de comunicação, especialmente aqueles que possibilitem trabalhar com sistemas integrados ou quando a interação se realiza a contento no ambiente virtual.

Em síntese

A partir da análise das respostas da Prodi e dos Diretores Gerais, destacamos as cinco fases do Planejamento da Força de Trabalho (PFT) apresentadas no Acórdão TCU-Plenário 99/2015, de acordo com o modelo publicado pelo United States Office of Personnel Management (OPM):

- 1- Primeiramente, define-se o direcionamento estratégico, alinhando o PFT com o planejamento estratégico da organização.
- 2- Na segunda fase: identifica-se a força de trabalho existente e como ela irá evoluir ao longo do tempo (por exemplo, por meio de projeções de aposentadoria); define se a quantidade, a localização e o tipo de trabalhadores necessários para o cumprimento da estratégia organizacional; e, ao confrontar essas informações, identificam-se as lacunas ou excessos existentes na força de trabalho atual e futura (projetada).
- 3- A terceira fase envolve a elaboração de plano de ação para suprimir essas lacunas, com a especificação de ações como recrutamento, treinamento, reestruturação, realocação, planejamento sucessório e melhorias tecnológicas.
- 4- A implementação do plano de ação é a próxima fase.

5- Por fim, faz-se o monitoramento e a avaliação desse plano, para fins de melhoria contínua e ajustes, quando identificados desvios ou quando forem identificadas novas necessidades da força de trabalho.

3.2.2 Adequação da força de trabalho no âmbito do Ifes

Para dar início a avaliação da atual força de trabalho no âmbito do Ifes, foi solicitado à Diretoria de Gestão de Pessoas da Reitoria o quantitativo de cargos existentes no instituto e como estão distribuídos. Dessa forma, nos foi encaminhado uma planilha contendo a relação de todos os códigos de vagas existentes, por campus e por classe, ou seja, professores, técnicos administrativos classe E, D, e assim por diante.

Ressaltamos que esses quantitativos foram enviados na data de 19/07/2021 e podem ter sido alterados até a data do relatório no caso de possíveis movimentações, vacâncias, etc., que porventura ainda não estavam atualizadas na data do envio da planilha. Dessa forma, conta-se com a compreensão a essa interpretação caso o quantitativo já tenha sido alterado para mais ou para menos, mas o que não irá descredenciar as considerações emitidas no presente trabalho.

Com tais informações foi possível fazer o levantamento e traçar um retrato da força de trabalho atual do Ifes. A partir daí foi possível partir para a segunda etapa da avaliação: a aderência dos quantitativos atuais em relação à Portaria nº 713/2021, que trata da criação e implementação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos no âmbito dos Institutos Federais.

A Portaria nº 713/2021 substituiu a Portaria nº 246/2016 e, embora tenha trazido mudanças e atualizações em relação a essa, um dos pontos principais - qual seja, o quantitativo de vagas por unidade/campi - não foi alterado. Desta forma, é o quantitativo constante na portaria que deve ser considerado e na qual a força de trabalho do Instituto deve se basear para o momento atual e para os próximos anos.

Importante destacar de maneira preliminar que, considerando o quantitativo total estabelecido pela portaria supra mencionada, atualmente o Ifes possui um déficit de cerca de 300 servidores em relação ao estimado. Apesar disso, historicamente o envio de novos códigos de vagas pelo MEC não vem acontecendo a contento para suprir essa lacuna. Aliado a isso, o país atravessa um momento econômico desfavorável para o aumento das despesas públicas tendo em vista os problemas econômicos que já existiam e que foram agravados pela pandemia da Covid-19. Com isso os campi e a Reitoria, com o intermédio da Pró Reitoria de Desenvolvimento Institucional, vêm se esforçando

de maneira árdua para trabalhar e adequar a situação atual às necessidades da sociedade de forma que o serviço público continue sendo prestado de forma contínua e com qualidade.

Por isso as avaliações aqui realizadas por essa auditoria interna visam trazer subsídios que possam apoiar a gestão no processo de tomada de decisão a respeito da adequação da força de trabalho tendo em vista o déficit existente e a dificuldade de recomposição das vagas faltantes.

O quantitativo de vagas estabelecido pela portaria está elencado em seu Anexo I e divide as vagas pelos tipos de Campi/Reitoria e pelos tipos de cargos. Contudo, apesar dos “números absolutos” contidos no Anexo II da portaria, é importante destacar o art. 13, o qual transcrevemos *in verbis*:

Art. 13. Para os cargos efetivos de Técnico-Administrativos em Educação e Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico será permitido à instituição alterar os quantitativos de cargos das unidades previstos no Anexo I, mediante autorização do Conselho Superior ou órgão equivalente, respeitando o quantitativo geral da instituição de ensino e considerando a política de interiorização da oferta de vagas, e garantindo o mínimo de 70% (setenta por cento) de cargos previstos no modelo em cada unidade, observados os critérios estabelecidos pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica.

Ou seja, com a devida autorização do Conselho Superior e respeitando o quantitativo geral da instituição, é possível que seja considerada a análise do quantitativo de cada campus com base em um limite superior - que é o quantitativo constante na Portaria nº 713/2021 -, e um limite inferior, que corresponde a 70% do valor da portaria. Explicamos: se de acordo com a portaria um campus teria direito a ter 90 professores, 90 seria o limite superior possível. O limite inferior seriam 63 professores, o que corresponde a 70% do quantitativo de 90.

Então, em tese, e dependendo de outras variáveis a serem levadas em consideração, é possível que esse campus do exemplo trabalhe com um número compreendido entre 63 e 90 professores e esteja de acordo com a portaria.

Apesar dessa possibilidade de flexibilização do quantitativo legal, a análise prescinde de outros elementos que dêem subsídios para uma avaliação mais ampla. Nesse sentido, trouxemos dois indicadores para a análise do quantitativo de docentes.

Metodologia para análise do corpo docente

Para a escolha dos indicadores a serem utilizados, recorreremos ao art. 11 da Portaria 713/2021 que dispõe sobre a necessidade de atendimento a alguns critérios para a composição do modelo de dimensionamento da força de trabalho, dos quais destacamos o contido no item “D”:

Art. 11. A distribuição dos cargos e funções que compõem o modelo de dimensionamento obedecerá, no mínimo, aos seguintes critérios:

- I - distribuição por tipo de unidade, conforme o Anexo II;
- II - distribuição escalonada, considerando:
 - a) atualização do Quadro de Cargos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - QRSTAE, nos termos do Decreto no 7.311, de 22 de setembro de 2010, e suas atualizações;
 - b) atualização do Banco de Professor-Equivalente dos cargos da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - BPEq, nos termos do Decreto no 7.312, de 22 de setembro de 2010, e do Decreto no 8.260, de 29 de maio de 2014, e suas atualizações;
 - c) existência de ateste orçamentário do ME para os CD e FG; e
 - d) **as metas institucionais previstas na legislação em vigor, disponibilizadas no módulo de disseminação da Plataforma Nilo Peçanha - PNP**, e outros indicadores de gestão pactuados com o MEC. (grifo nosso)

Assim, utilizamos como primeiro indicador a meta da “Relação Aluno Professor” presente na Plataforma Nilo Peçanha - plataforma oficial do Governo Federal que se destina à coleta, tratamento e publicização de dados oficiais da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - e nas metas contidas na estratégia 11.11 do Plano Nacional de Educação (Lei 13.005/2.014) que trazem como meta o número de 20 alunos por professor, conforme segue:

11.11) elevar gradualmente a taxa de conclusão média dos cursos técnicos de nível médio na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica para 90% (noventa por cento) e elevar, nos cursos presenciais, a relação de alunos (as) por professor para 20 (vinte).

Além disso, a Portaria nº 1.162, de 9 de novembro de 2018, conceitua em seu Art. 2º que a “Relação Aluno Professor” é definida como “a Relação Matrícula por Professor, calculada como a razão entre o total de matrículas-equivalentes, ponderada pelo fator de correção da graduação e pelo total de professores-equivalentes”.

O Guia da PNP segue a mesma definição, conforme observa-se na Imagem 2, e também traz como meta o valor de 20 alunos por professor, tendo como limite superior o número de 21 alunos por professor.

Imagem 2: Matrículas por professor

Matrículas por Professor - RAP	
<p>Este indicador mede a relação entre a quantidade de matrículas equivalentes e a quantidade de docentes efetivos ativos ponderados pelo tipo de Regime de Trabalho.</p> <p>A Meta prevista para este indicador é derivada das metas contidas nas estratégias 11.11 e 12.3 da Lei 13.005/2.014.</p> <p>Em que pese as grandezas empregadas no cálculo, será mantido o acrônimo “RAP – Relação Aluno Professor” por entender que tal nomenclatura já está consagrada em toda a Rede Federal.</p>	<p>‘Polaridade: Quanto mais próximo do centro da meta melhor</p> <p>Agregação: Máximo: Rede Federal Mínima: Unidade</p> <p>Resultado 2017 Rede Federal: 21,4</p> <p>Meta: 20 Lim. Sup.:21</p>
$RAP = \frac{(Meq)}{Dp}$	

Fonte: <http://portal.mec.gov.br/plataforma-nilo-pecanha/plataforma-nilo-pecanha-guia-de-referencia-metodologica> (acesso em 20/09/21)

Tendo em vista que a metodologia utilizada pela PNP considerou 01 unidade como limite superior, esta auditoria interna utilizou de maneira análoga 01 unidade também como limite inferior para a análise do RAP dos campi. Dessa forma, os campi que possuem um RAP entre 19 e 21 foram considerados dentro do limite aceitável.

O segundo indicador analisado foi o Índice de Eficiência Acadêmica (IEA), que também consta da PNP e possui a seguinte metodologia para sua aferição, segundo o Guia da plataforma em sua página 21:

"...deve avaliar a capacidade da Rede Federal de atingir os resultados previstos em termos de “estudantes certificados” ou “com potencial de certificação” em relação à quantidade total de matrículas considerando um determinado ciclo de matrículas. Assim como ocorre nos demais “Indicadores de Ciclo” a análise da Eficiência Acadêmica será realizada considerando a situação de matrícula dos alunos com fim de ciclo previsto para o ano anterior ao ano de referência a partir da medição em 31/12.”

Imagem 3: Índice de Eficiência Acadêmica

Índice de Eficiência Acadêmica – I _{EA} [%]		
<p>Este indicador mede o percentual de alunos que concluíram o curso com êxito dentro do período previsto (+ 1 ano), acrescido de um percentual (projeção) dos alunos retidos no ano de referência que poderão concluir o curso. São considerados apenas os alunos matriculados em ciclos de matrícula com término previsto para o ano anterior ao Ano de Referência. Para este cálculo é empregado o conceito de matrícula e não de matrícula equivalente. A Meta prevista para este indicador é derivada da meta de conclusão contida na estratégia 11.11 e 12.3 da Lei 13.005/2.014.</p>		
$IEA [%] = CCiclo + \left[\left(\frac{CCiclo}{CCiclo + ECiclo} \right) \times RCiclo \right] \times 100$		
<p>C_{Ciclo} [%] - Conclusão Ciclo</p> <p>Fonte: PNP Definição: percentual de CONCLUINTEs, em relação às matrículas vinculadas aos ciclos concluídos no ano anterior ao ano de referência.</p>	<p>E_{Ciclo} [%] Evasão Ciclo</p> <p>Fonte: PNP Definição: percentual de EVADIDOS, em relação às matrículas vinculadas aos ciclos concluídos no ano anterior ao ano de referência.</p>	<p>R_{Ciclo} [%] Retenção Ciclo</p> <p>Fonte: PNP Definição: percentual de matriculados que são classificados como RETIDOS por terem ultrapassado o período previsto para integralização do curso (acrescido de um ano) em relação às matrículas vinculadas aos ciclos concluídos no anterior ao Ano de referência</p>
<p>Polaridade: Quanto maior melhor</p> <p>Agregação: Máximo: Rede Federal Mínima: Unidade</p> <p>Resultado 2017 Rede Federal: 46,9%</p> <p>Meta: 90,0 Lim. Sup.: - Lim. Inf.: 85,5%</p> <p>Desvio: - 43,11 Performance: 52,11%</p> <p>Análise Gráfica</p> 		

Fonte: <http://portal.mec.gov.br/plataforma-nilo-pecanha/plataforma-nilo-pecanha-guia-de-referencia-metodologica>. Acesso em 20/09/21

Quanto a esse indicador, vale ressaltar que a meta estabelecida na própria PNP é de 90% de eficiência, ou seja, quanto maior o índice de eficiência, melhor. Contudo, tendo em vista que a média nacional está em 53,1% (abaixo inclusive da média do Ifes), para avaliação dos campi do Ifes levou-se em conta a média do IEA do Ifes que foi de 59,68%.

Dessa forma, foram estabelecidos os indicadores que têm o propósito de avaliar o progresso do Ifes em direção aos seus objetivos estratégicos, a partir do Mapa Estratégico e com base em indicadores já existentes e alinhados à Plataforma Nilo Peçanha e aos discriminados no Plano de Desenvolvimento Institucional, conforme quadro abaixo:

Imagem 4

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODIC.	FONTE	CONSOL.	ANÁLISE
5. Promover a eficácia e eficiência acadêmica com inclusão	Eficiência acadêmica	Referência PNP, estratificar a análise verificando o impacto na inclusão.	Anual	PNP	DPLA	Proen

Fonte: Painel de Indicadores (PDI 2019 a 2023).

Metodologia para análise do corpo de Técnicos Administrativos em Educação (TAE)

Para realizar a análise referente ao planejamento da força de trabalho dos TAE's inicialmente foi planejado utilizar alguns critérios relevantes tais como o número de servidores por setor, o número de processos tramitados nos setores, dentre outros, no entanto não foi possível extrair estes dados no SIG de forma consolidada, além de verificarmos a falta de mapeamento de alguns processos, o que também prejudicou o planejamento inicial.

Sendo assim, foi realizada uma comparação geral entre o quantitativo real de TAE classe C, D e E existentes nos campi - classes estabelecidas na Portaria nº 713/2021 - com o quantitativo previsto na referida portaria e também com o quantitativo real de docente nos campi, utilizando para isso a mesma razão/coeficiente trazida pela portaria na tipologia dos campi.

Quadro 1: Anexo I da Portaria MEC 713/2021

ANEXO I

a) Tipos de Unidade e Composição do modelo de dimensionamento de cargos e funções

Composição do modelo de dimensionamento de cargos e funções										
Tipologia	TAE C	TAED	TAE E	EBTT	CD1	CD2	CD3	CD4	FG1	FG2
Reitorias de 01 a 09campi	0	80	80	0	1	5	8	8	18	2
Reitorias de 10 a 16campi	0	90	90	0	1	5	11	10	18	2
Reitoria de 17 a 24campi	0	100	100	0	1	5	14	13	18	2
Reitoria de 25 ou maiscampi	0	120	120	0	1	5	17	16	18	2
Direção-Geral do Cefet/MG	0	50	50	0	0	1	4	17	18	2
Direção-Geral do Cefet/RJ	0	50	50	0	0	1	5	11	18	2
IF Campus - 350/200	35	95	70	350	0	1	5	10	10	20
IF Campus - 250/150	25	73	52	250	0	1	4	9	10	18
IF Campus - 150/100	14	51	35	150	0	1	4	8	9	16
IF Campus - 150/100 Agrícola	14	51	35	150	0	1	4	8	9	16
IF Campus - 120/90 Agrícola	14	46	30	120	0	1	2	4	8	8
IF Campus - 90/70 Agrícola	12	30	28	90	0	1	2	4	4	8
IF Campus - 70/60 Agrícola	11	26	23	70	0	1	0	2	4	8
IF Campus - 90/60	10	29	21	90	0	1	2	4	4	8
IF Campus - 70/45	8	22	15	70	0	1	0	2	4	8
IF Campus - 40/26	6	10	10	40	0	0	1	1	0	2
Cefet - Sede - 350/200	35	95	70	350	0	0	1	7	9	14
Cefet - Uned - 70/45	8	22	15	70	0	0	1	2	4	8
CP II - Campus - 90/66	10	41	15	90	0	1	0	2	4	8

Fonte: Portaria 713/2021

Por exemplo, um campus que tenha a tipologia 90/60 significa que o quantitativo ideal é de 90 docentes e 60 TAE, ou seja, 1,5 docentes para cada 01 TAE. Sendo essa razão/coeficiente de 1,5 nesse exemplo. Então se esse referido campus tiver efetivamente 78 docentes - 12 abaixo do limite superior da portaria -, teoricamente, para que se mantenha a proporcionalidade, esse campus deveria ter um número de TAE condizente com o número de professores. Ao se dividir o número atual de

docentes (78) pelo coeficiente (1,5) seria encontrado o “quantitativo ideal” de TAE, qual seja, 52 técnicos administrativos, um número que também estaria abaixo do limite superior da portaria.

Optou-se por utilizar essa metodologia para análise do quantitativo de TAE, pois uma vez que já existe essa proporcionalidade definida na Portaria 713/2021, ela está embasada nas diretrizes previstas pelo Ministério da Educação para determinar a tipologia dos campi dos Institutos Federais de Educação.

O motivo pelo qual a comparação foi realizada com base no quantitativo ideal de TAE em relação ao real quantitativo de Docente, e não o contrário, se justifica justamente pelo fato de ser uma instituição de ensino, onde a atividade fim é realizada pelos docentes e os técnicos administrativos desempenham as atividades meio com o objetivo de apoiar e contribuir para que a atividade fim aconteça, então teoricamente esses quantitativos devem estar em equilíbrio e com proporcionalidade próxima à definida na portaria.

Vale ressaltar que essa avaliação da relação no número de TAE por número de professores, seguindo a proporcionalidade trazida pela Portaria nº 713/2021, tem o intuito de trazer novos elementos que possam contribuir para a avaliação do quantitativo de técnicos administrativos. Para que esse indicador seja relevante, é preciso que a avaliação do quantitativo ideal de docentes seja primeiramente bem realizada, uma vez que é com base nesse quantitativo e utilizando o coeficiente trazido pela portaria que poderia ser estimado o quantitativo ideal de técnicos administrativos com base na situação real daquele determinado campus.

Dessa forma, o objetivo não é apenas que o quantitativo de docente e de técnico estejam dentro dos limites da portaria, que é o aspecto da legalidade, mas sim que esses números estejam equilibrados entre si e entre os demais indicadores utilizados (RAP, IEA) a fim de atender também a outros princípios, tais como eficiência, razoabilidade e proporcionalidade, entre outros, melhorando assim os resultados em geral da Instituição e seus índices de governança.

Seguem abaixo os dados e suas respectivas análises separadas por campus.

ALEGRE: O número de docentes está dentro dos limites previstos na Portaria 713/2021 e o RAP está bem próximo de 20, no entanto a eficiência acadêmica (51,9%) está um pouco abaixo da média do Ifes.

O número de TAE classe C, D e E excede em 16 servidores em relação ao limite superior previsto na Portaria 713/2021. Em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o campus também estaria ultrapassando em 23 servidores de classes C, D e E.

Cabe ressaltar que o Campus de Alegre é uma agrotécnica e possui além dos dados acima, 20 servidores técnicos administrativos ocupantes das classes A e B. Esses dados mostram aparentemente que o Campus possui um quantitativo desproporcional de docentes e TAE, o que provavelmente está atrelado historicamente à tipicidade dos campi agrícola, por terem uma estrutura física muito grande. Essa falta de proporcionalidade tende a se resolver ao longo do tempo, uma vez que os cargos de classe A e B e grande parte dos cargos de classe C não podem mais serem providos por motivos legais. No entanto, a peculiaridade desse campus requer maior atenção para a necessidade de planejamento da força de trabalho, uma vez que o campus terá que se readequar, pois ao longo do tempo tende a perder considerável parte de seus servidores.

ARACRUZ: Embora o número de professores esteja dentro dos limites previstos na Portaria 713/2021, o RAP deste campus (25,7) está bem acima do limite superior estabelecido na PNP, o que mostra ter uma quantidade maior de alunos por professor. A eficiência acadêmica (63,6%) está um pouco acima da média do Ifes.

Com relação à Portaria 713/2021, o número de TAE está dentro dos limites previstos e proporcional ao número de docentes atualmente lotados no campus.

BARRA DE SÃO FRANCISCO: O número de docentes está em 16 abaixo do quantitativo mínimo estabelecido pela Portaria 713/2021 e o RAP também está bem abaixo do estabelecido na PNP. A eficiência acadêmica se mostra satisfatória, estando bem acima da média do Ifes.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE está em 19 abaixo do limite inferior, e em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE ainda estaria em déficit de 05.

Apesar da quantidade de docentes e TAE estarem bem abaixo do previsto na portaria, elas estão diretamente proporcionais entre si. Vale ressaltar que, em razão da referida portaria, haveria a necessidade de cumprimento do quantitativo mínimo de docentes e de TAE, no entanto também é preciso que os gestores do campus se atentem ao RAP e busquem alternativas para aumentar o quantitativo de alunos.

CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM: O número de docentes excede em 13 o limite superior previsto na Portaria 713/2021 e o RAP está acima do limite superior previsto na PNP. Apesar disso, a eficiência acadêmica (35%) está muito abaixo da média do Ifes. Embora exista uma quantidade

maior de alunos por professor, tais alunos não estão fazendo frente a uma eficiência acadêmica satisfatória.

Com relação à Portaria n. 713/2021, a quantidade de TAE excede em 13 o limite superior, e em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE ainda estaria excedendo em 05.

Apesar da quantidade de docentes e TAE estarem acima do limite superior previsto na portaria, elas estão diretamente proporcionais entre si. É preciso que os gestores do campus se atentem ao RAP e ao índice de eficiência acadêmica e busquem alternativas para melhorá-los, até mesmo como forma de justificar o quantitativo de docentes e de técnicos além do previsto na portaria.

CARIACICA: O número de docentes excede em 15 o limite superior previsto na Portaria n. 713/2021 e o RAP (23,46) está acima do limite superior previsto na PNP. A eficiência acadêmica é de 68,8%, estando acima da média do Ifes. Apesar dos quantitativos estarem acima dos limites da portaria, o RAP mostra aparentemente que existe um quantitativo maior de alunos por professor no campus.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE excede em 06 o limite superior, porém em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, a quantidade de TAE estaria em déficit de 04.

Apesar da quantidade de docentes e TAE estarem acima do limite superior previsto na portaria, elas estão diretamente proporcionais entre si. É preciso que os gestores do campus se atentem ao RAP e ao índice de eficiência acadêmica e busquem alternativas para melhorá-los, até mesmo como forma de justificar o quantitativo de docentes e de técnicos além do previsto na portaria.

COLATINA: O número de docentes está dentro dos limites previstos na Portaria 713/2021 e o RAP está acima do limite superior previsto na PNP. A eficiência acadêmica (58,2%) está um pouco abaixo da média do Ifes.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE excede em 02 o limite superior, porém em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, a quantidade de TAE estaria excedendo em 10.

CENTRO SERRANO: O número de docentes está em 19 abaixo do quantitativo mínimo previsto na Portaria 713/2021 e o RAP também está bem abaixo do estabelecido na PNP. A eficiência acadêmica (64,5%) está acima da média do Ifes.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE está em 06 abaixo do limite inferior, porém em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE estaria excedendo em 07.

Em razão da referida portaria haveria a necessidade de cumprimento do quantitativo mínimo de TAE e de docentes, no entanto, é preciso que os gestores do campus se atentem ao RAP e busquem alternativas para aumentar o quantitativo de alunos.

GUARAPARI: Embora o número de professores esteja dentro dos limites previstos na Portaria 713/2021, o RAP deste campus (25,74) está bem acima do estabelecido na PNP, o que mostra uma maior quantidade de alunos por professor. A eficiência acadêmica (67%) está acima da média do Ifes.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE também está dentro dos limites e em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE também estaria adequado.

IBATIBA: O número de docentes está em 6 abaixo do quantitativo mínimo estabelecido pela Portaria 713/2021 e o RAP está abaixo do limite inferior. Em razão da referida portaria haveria a necessidade de cumprimento do quantitativo mínimo de docentes, no entanto é preciso que os gestores do campus se atentem ao RAP e busquem alternativas para aumentar o quantitativo de alunos. A eficiência acadêmica está acima da média do Ifes.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE está dentro dos limites, porém em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE estaria excedendo em 10 técnicos.

ITAPINA: O número de docentes está dentro dos limites previstos na Portaria 713/2021 e o RAP bem próximo de 20, no entanto a eficiência acadêmica (57,5%) está um pouco abaixo da média do Ifes.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE excede em 12 o limite superior, e em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE estaria excedendo em 25 técnicos.

Cabe ressaltar que, assim como o Campus de Alegre, o Campus Itapina também é uma agrotécnica e possui além dos dados acima, 17 servidores técnicos administrativos ocupantes das classes A e B. Esses dados mostram aparentemente que o Campus possui um quantitativo desproporcional de docentes e TAE, o que provavelmente está atrelado historicamente à tipicidade dos campi agrícola, por terem uma estrutura física muito grande. Essa falta de proporcionalidade tende a se resolver ao longo do tempo, uma vez que os cargos de classe A e B e grande parte dos cargos de classe C não podem mais serem providos por motivos legais. No entanto, a peculiaridade desse campus requer maior atenção para a necessidade de planejamento da força de trabalho, uma vez que o campus terá que se readequar, pois ao longo do tempo tende a perder considerável parte de seus servidores.

LINHARES: O número de docentes está dentro dos limites previstos na Portaria 713/2021 e o RAP dentro do limite inferior. A eficiência acadêmica (73,5%) está bem acima da média do Ifes.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE está próxima ao limite superior, porém em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, a quantidade de TAE estaria excedendo em 06 técnicos.

MONTANHA: O número de docentes está em 17 abaixo do quantitativo mínimo estabelecido pela Portaria 713/2021 e o RAP está bem próximo ao limite superior. A eficiência acadêmica (85,1%) está bem acima da média do Ifes.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE está com um déficit de 09 em relação ao limite inferior, porém em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE estaria excedendo em 06 técnicos.

Em razão da referida portaria haveria a necessidade de cumprimento do quantitativo mínimo de docentes e de TAE, no entanto é preciso que os gestores do campus busquem alternativas para aumentar o quantitativo de alunos, para assim manter o RAP adequado.

NOVA VENÉCIA: Embora o número de docentes esteja dentro dos limites estabelecidos pela Portaria 713/2021, o RAP está bem acima do limite superior previsto na PNP. Além disso, a

eficiência acadêmica (35,5%) está muito abaixo da média do Ifes. Embora exista uma maior quantidade de alunos por professor, tais alunos não estão correspondendo a uma eficiência acadêmica satisfatória. É preciso que os gestores do campus se atentem a esses indicadores e busquem alternativas para melhorá-los.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE está bem próxima ao limite superior, porém em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE estaria excedendo em 09 técnicos.

PIÚMA: O número de docentes está em 02 abaixo do quantitativo mínimo estabelecido pela Portaria 713/2021 e o RAP está dentro do limite inferior. A eficiência acadêmica (65,8%) está acima da média do Ifes.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE está dentro dos limites, porém em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE estaria excedendo em 14 técnicos.

SERRA: O número de docentes excede em 04 o limite superior previsto na Portaria 713/2021 e o RAP está acima do limite superior. Apesar disso, é preciso se atentar a eficiência acadêmica (19,60%) que está muito abaixo da média do Ifes. Embora exista um quantitativo maior de alunos por professor, tais alunos não estão correspondendo a uma eficiência acadêmica satisfatória.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE excede em 04 o limite superior, porém em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE estaria excedendo em 01 técnico.

É preciso que os gestores do campus se atentem ao indicador de eficiência acadêmica e busquem alternativas para melhorá-lo, até mesmo como forma de justificar o quantitativo de docentes e de TAE além do previsto na portaria.

SÃO MATEUS: Embora o número de docentes esteja dentro dos limites estabelecidos pela Portaria 713/2021 e o RAP esteja bem próximo ao limite inferior, a eficiência acadêmica (39,9%) está muito abaixo da média do Ifes. É preciso que os gestores do campus se atentem a esse indicador e busquem alternativas para melhorá-lo.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE excede em 11 o limite superior, e em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE estaria excedendo em 12 técnicos.

SANTA TERESA: Embora o número de docentes esteja dentro dos limites estabelecidos pela Portaria 713/2021 e o RAP esteja bem próximo ao limite inferior, a eficiência acadêmica (50%) está abaixo da média do Ifes. É preciso que os gestores do campus se atentem a este indicador e busquem alternativas para melhorá-lo.

Com relação à Portaria n. 713/2021 a quantidade de TAE está excedendo em 09 o limite superior, e em relação ao quantitativo de docentes atualmente lotados no campus o número de TAE estaria excedendo em 26 técnicos.

Cabe ressaltar que o Campus Santa Teresa é uma agrotécnica e possui além dos dados acima, 13 servidores técnicos administrativos ocupantes das classes A e B. No entanto, a peculiaridade desse campus requer maior atenção para a necessidade de planejamento da força de trabalho, uma vez que o campus terá que se readequar, pois ao longo do tempo tende a perder considerável parte de seus servidores, uma vez que os cargos de classe A e B e grande parte dos cargos de classe C não podem mais serem providos por motivos legais.

VITÓRIA: Embora o número de docentes esteja dentro dos limites estabelecidos pela Portaria 713/2021 e o RAP esteja dentro do limite superior, a eficiência acadêmica (46,10%) está abaixo da média do Ifes. É preciso que os gestores do campus se atentem a esse indicador e busquem alternativas para melhorá-lo.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE está dentro dos limites, porém em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE estaria em déficit de 04 técnicos.

VENDA NOVA DO IMIGRANTE: Embora o número de docentes esteja dentro do limite estabelecido pela Portaria 713/2021 e a eficiência acadêmica (87,6%) esteja muito acima da média do Ifes, o RAP está abaixo do limite inferior. É preciso que os gestores do campus se atentem ao indicador do RAP e busquem alternativas para melhorá-lo.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE está dentro dos limites, porém em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE estaria excedendo em 08 técnicos.

VILA VELHA: Embora o número de docentes esteja dentro dos limites estabelecidos pela Portaria 713/2021 e o RAP esteja bem próximo ao limite superior, a eficiência acadêmica (48,6%) está abaixo da média do Ifes. É preciso que os gestores do campus se atentem a esse indicador e busquem alternativas para melhorá-lo.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE está dentro dos limites, e em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE também estaria adequado e proporcional.

VIANA: O número de docentes está dentro dos limites estabelecidos pela Portaria 713/2021, o RAP está dentro dos limites da PNP e a eficiência acadêmica (72%) está acima da média do Ifes.

Com relação à Portaria 713/2021, a quantidade de TAE está dentro dos limites, e em relação à proporção do quantitativo de docentes atualmente lotados no campus, o número de TAE estaria em déficit de 03 técnicos.

CEFOR: Com relação ao Cefor cabe destacar que não foi definido na Portaria n. 713/2021 seu quantitativo especificamente, motivo pelo qual não foi possível fazer a mesma análise dos demais campi, no entanto na PNP consta 67,1% de eficiência acadêmica, estando acima da média do Ifes, e o RAP é de 25,58, estando bem acima do limite superior estabelecido na plataforma. Este número pode ser justificado pelo fato da grande maioria dos cursos oferecidos serem EaD e segundo o Plano Nacional de Educação a meta é que o RAP de 20 seja para os cursos presenciais.

Cabe ressaltar ainda que, atualmente, o Cefor está vinculado à Reitoria do Ifes, inclusive em relação ao quantitativo de servidores. No entanto, a recente Portaria 713/2021, em seu art. 3º, no Inciso IV e no § 4º estabelece que o Centro de Referência seja vinculado à Reitoria quando não houver a oferta de cursos ou a um campus quando houver a oferta de cursos, conforme segue:

Art. 3º Observados os objetivos, as finalidades, as características e a estrutura organizacional estabelecidos na Lei nº 11.892, de 2008, a constituição e estruturação dos Institutos Federais e Colégio Pedro II se dará por meio das seguintes unidades administrativas:

IV - Centro de Referência, vinculado administrativamente a um campus e destinado à oferta de cursos de educação profissional e tecnológica, nas modalidades presencial e/ou a distância,

com o objetivo de expandir o atendimento às demandas por formação profissional em todo o território de abrangência do Instituto Federal, que poderá ser criado por meio de parceria com órgãos da administração pública.

(...)

§ 4º Os Centros de Referência poderão, extraordinariamente, serem criados e vinculados administrativamente à Reitoria, exclusivamente, para o desenvolvimento de planos, programas e projetos relacionados à educação profissional e tecnológica, sem qualquer oferta de cursos.

No entanto, a própria Nota Técnica da Prodi já aborda que a Gestão está estudando a melhor readequação do Cefor para atendimento à nova portaria.

REITORIA: Tendo em vista que o quantitativo do Cefor está efetivamente junto com o da Reitoria, conforme exposto acima, isso dificulta a análise em relação à Portaria 713/2021, uma vez que a mesma impossibilita que docentes e TAE de classe C estejam lotados na Reitoria e prevê a quantidade de 100 servidores classe D e 100 servidores classe E.

Ocorre que atualmente existem docentes lotados na Reitoria, o que se justifica pelo fato do Cefor ainda estar vinculado a ela, e também existem 24 servidores de classe C. Dessa forma, recomendamos que ao longo do tempo a Gestão busque alternativas para ajustar a força de trabalho nas futuras movimentações, conforme previsto na Portaria 713/2021, e se atentem para a impossibilidade de receber/lotar mais cargos de classe C na Reitoria.

Conclusão

Por fim, ao relacionar a análise do quantitativo de servidores com as respostas às solicitações de auditoria, especialmente em relação às respostas dos Diretores Gerais à pergunta de número 05, percebe-se que a grande maioria declara a necessidade de mais códigos de vaga a fim de fortalecer e completar o quadro de servidores dos campi.

Este levantamento e anseio são importantes e necessários para que haja um planejamento da força de trabalho da Gestão, além de possibilitar melhores e maiores entregas à sociedade, uma vez que a Portaria 713/2021 realmente prevê que o Ifes ainda poderia receber um número considerável de códigos de vagas para as classes D, E e Docente, conforme quadro abaixo:

Quadro de vagas atuais do Ifes x Portaria 713/2021

CLASSE	QUANTITATIVO ATUAL IFES	LIMITE ESTABELECIDO PELA PORTARIA 713/2021
TAE Nível C	281	212
TAE Nível D	621	664
TAE Nível E	430	527
Docentes	1538	1800

Fonte: Planilhas de quantitativo e Portaria 713/2021.

No entanto, em relação à Classe C, observa-se que o quantitativo atual do Ifes já ultrapassa o limite superior previsto na portaria e que a Gestão já considera a hipótese do não recebimento de mais classe C e da impossibilidade de reposição de alguns cargos, conforme extrai-se da pág. 180 do PDI:

Observa-se que o número de vagas autorizadas para os cargos da Classe C está superior ao limite estabelecido pela Portaria Normativa nº 246/2016. Isso possivelmente implicará na redução e liberação de novos cargos para esta classe, até que haja adequação do dimensionamento na instituição. Convém ressaltar, no entanto, que nesta classe há diversos cargos extintos, o que legalmente já impossibilita a reposição imediata.

Dessa forma, é imperioso destacar que considerando o atual cenário econômico e governamental de restrição orçamentária e de uma possível reforma administrativa, dificilmente haverá distribuição de códigos de vaga pelo MEC que venha a suprir satisfatoriamente as necessidades e aos anseios de todos os campi. Dessa forma, o mais prudente é que os gestores estejam preparados para este cenário, de forma que todos os planejamentos a serem realizados busquem otimizar os recursos, utilizando ferramentas de tecnologia da informação que possam apoiar as atividades e o atingimento dos objetivos institucionais e realizar o mapeamento dos processos e análise das competências profissionais necessárias para melhor adequação à realidade individual e assim possam fazer um correto dimensionamento e, se necessário, realocação de força de trabalho.

“108. Entretanto, as organizações públicas possuem necessidades relacionadas à força de trabalho que vão além de apenas dar cumprimento aos normativos de regência. Considerando que as pessoas são os principais viabilizadores dos resultados organizacionais, elas devem, portanto, ser geridas de forma estratégica.” TC 011.574/2021-6

Em síntese, considerando o atual cenário, destacamos a necessidade de um planejamento em que sejam priorizados os campi que estão com quantitativos muito aquém dos limites mínimos, devendo-se levar em consideração não apenas tais limites, mas também as metas institucionais em termos de indicadores oficiais - tais como eficiência acadêmica e RAP previstos na PNP, que são relevantes e padronizados com a rede federal -, e indicadores de gestão pactuados com o MEC, como

dispõe o art. 11 da Portaria 713/2021, de forma a observar a proporção do número de alunos, docentes e técnicos.

Vale ressaltar que muitos campi, embora não estejam abaixo do limite inferior da portaria, possuem índices de eficiência acima da média do Ifes mas com o RAP elevado, ou seja, em uma análise mais superficial, o quantitativo de professores poderia até mesmo aumentar para adequar o RAP e possibilitar ainda o aumento da eficiência acadêmica.

Para os campi que estão com o RAP abaixo do estabelecido na PNP, orientamos que os gestores do campus empreendam ainda mais esforços no sentido de buscarem alternativas para aumentar o quantitativo de alunos.

Quanto aos campi com quantitativos muito além do limite superior da portaria, sugerimos que os gestores do campus empreendam ainda mais esforços para melhorar os índices e aprimorar seus resultados até mesmo para "justificar" o quantitativo além da portaria, atuando assim no sentido de se reorganizarem com o quantitativo de servidores que possuem.

Nesse sentido, vale ressaltar que o artigo 19 da Portaria n. 713/21 preceitua que: “para a adequação do modelo de dimensionamento previsto nesta Portaria, caso sejam identificados excedentes de cargos e funções nas instituições, o MEC publicará Portaria promovendo o devido ajuste”, ou seja, tais campi eventualmente poderiam ser alvo dessa adequação forçada/imposta pelo MEC.

A partir da análise dos dados oficiais, percebe-se que na maioria dos campi o quantitativo efetivo de TAE não se encontra proporcional ao de Docentes, quando avaliados pela proporção estabelecidas pela portaria, ocorrendo na maioria das vezes uma proporção superior à estabelecida. Tal fato não denota que a Alta Gestão terá que resolver a curto prazo essas distorções, mas são pontos de atenção e aprimoramento nas futuras distribuições/movimentações ao implementar o (re) dimensionamento com base na necessidade desses ajustes de força de trabalho.

Dessa forma, a implementação e institucionalização do planejamento da força de trabalho no âmbito do Ifes se faz necessária, a fim de definir parâmetros e critérios mais objetivos tanto nas distribuições de novos códigos, quanto nas movimentações para adequação/ajuste da força de trabalho, promovendo a busca contínua da qualidade nos serviços prestados, bem como a eficiência, razoabilidade e proporcionalidade, melhorando assim os resultados em geral da Instituição e seus índices de governança.

4. COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS DOS TRABALHOS DE AUDITORIA

A comunicação dos resultados dos trabalhos foi realizada por meio de reunião de busca conjunta com a alta administração do Ifes, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodi), a Diretoria de Gestão de Pessoas, o Presidente do Fórum de Diretores Gerais e demais partes interessadas, e através do envio do relatório preliminar de auditoria aos participantes da reunião para possibilidade de manifestação, com posterior emissão deste relatório final disponível aos órgãos de controle externo e à sociedade, conforme preceitua Instrução normativa nº 03/2017 do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle.

Ressaltamos que não houve manifestação da Gestão após o relatório preliminar, motivo pelo qual mantém-se as recomendações neste relatório final, que serão acompanhadas no Plano de Providências Permanentes (PPP).

4.1 Embasamento de informações suficientes, confiáveis, relevantes e úteis

A obtenção de informações probatórias necessárias e suficientes à fundamentação objetiva de achados e conclusões de auditoria foi, em certa medida, adequada, pertinente e razoável, e se pautaram na aplicação de testes de auditoria, armazenados adequadamente nos papéis de trabalho, consideradas as circunstâncias que o envolveram. Há ressalva no que tange à ausência de algumas informações consolidadas no SIG, o que impediu uma análise mais ampla/completa dos dados.

4.2 Desempenho da unidade auditada quanto aos aspectos avaliados

O Desempenho do Ifes no que corresponde aos aspectos avaliados neste trabalho foi considerado parcialmente insatisfatório pelas constatações apresentadas.

4.3 Recomendações

- 1) Recomendamos que seja institucionalizado o Dimensionamento de Pessoal com definição de critérios e indicadores de força de trabalho, na forma do Art. 11 da Portaria MEC n. 713/2021;
- 2) Recomendamos que as movimentações de servidor em caráter definitivo e as vagas oriundas de vacância/exoneração sejam analisadas visando possibilitar o ajuste da força de trabalho, sem que haja necessariamente contrapartida de vaga para o local de origem, respeitando-se,

em todos os casos, os critérios que serão definidos no Dimensionamento de Pessoal Institucional e os limites da Portaria n. 713/2021.

- 3) Recomendamos que seja feito um planejamento em relação à necessidade de adequação do Cefor e do Campus Avançado de Viana, na forma do art. 3º, Inciso IV e §4º, e do art. 22 da Portaria MEC 713/2021;

A Equipe de Auditoria Interna agradece a atenção dispensada.

Vitória, 01 de dezembro de 2021.

Atenciosamente,

Cintia Petri
Auditora

Debora Ceciliotti Barcelos
Auditora

Líssia Pignaton Garcia
Administradora

Rafael Barbosa Mariano
Administrador

Ciente do relatório

Abdo Dias da Silva Neto
Chefe da Auditoria Interna do Ifes