



Relatório Final nº 02/2023

Programa de Gestão e Desempenho

2023

SUMÁRIO

I PLANEJAMENTO DOS TRABALHOS DE AUDITORIA	3
1.1. Análise preliminar do objeto de auditoria	3
1.2. Objetivos e Escopo	5
1.2.1. Objetivos específicos	5
1.3. Técnicas de Auditoria	8
1.4. Legislação e normas aplicadas	8
1.5. Riscos significativos	10
1.6. Adequação e a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Unidade Auditada.	15
1.7. Programa de trabalho	17
1.8. Coordenação e Alocação da equipe de trabalho	17
II. EXECUÇÃO DOS TRABALHOS DE AUDITORIA	18
2.1 Do atendimento à comunidade interna e externa (Objetivo 1)	18
2.2 Dos indicadores de monitoramento e dos benefícios do PGD (Objetivo 2)	30
2.3 Da Transparência (Objetivo 3)	40
2.4 Do controle interno (Objetivo 4)	45
2.5 Do alinhamento às necessidades institucionais (Objetivo 5)	63
2.5.1 Alinhamento do PGD com as metas e os objetivos institucionais	63
2.5.2 Das diretrizes do PGD	65
2.5.3 Das ações institucionais	68
2.5.4 Das portarias de designação de grupos de trabalho	70
2.5.5 Da comissão central e comissões locais	72
2.5.6 Das ações de fortalecimento	76
III. COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS DOS TRABALHOS DE AUDITORIA	81
3.1 Recomendações	81

I PLANEJAMENTO DOS TRABALHOS DE AUDITORIA

O presente trabalho trata do planejamento e operacionalização das Atividades de Auditoria Interna com o objetivo de avaliar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes). A realização desta ação de auditoria está prevista no Plano Anual de Auditoria Interna (Paint) 2023 do Ifes e foi um tema sugerido pela alta administração do instituto.

1.1. Análise preliminar do objeto de auditoria

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) está atualmente vigente no executivo federal por meio do Decreto nº 11.072/2022 de 17 de Maio de 2022. No Ifes o tema foi autorizado pela Portaria MEC nº 267, de 30 de abril de 2021 e é regulamentado pela Resolução Conselho Superior nº 60/2020.

Na análise preliminar do objeto auditado, buscou-se coletar e analisar informações sobre o tema e sobre a unidade auditada com o objetivo de se obter conhecimento suficiente de como está se dando a execução do programa no Ifes, os controles estabelecidos, os riscos associados e quais medidas estão sendo tomadas para mitigá-los.

Em relação aos riscos, verificou-se que não constam na gestão de riscos do Ifes o apontamento de riscos relevantes em relação ao Programa de Gestão e Desempenho pelas Pró-Reitorias e demais setores, o que gera também o não tratamento de riscos associados ao programa.

Quanto aos controles internos, verificou-se que o controle é realizado principalmente pelas chefias imediatas por meio do sistema (software) utilizado pelo Ifes para o

acompanhamento do PGD e que carece de um aperfeiçoamento, que será tratado ao longo do relatório.

Foi realizado também o estudo não só da resolução, mas também de outros documentos institucionais, como editais, tutoriais, portarias e relatórios. Também, dada a particularidade do tema e a necessidade de compreender os principais problemas e desafios atualmente presentes no Ifes, foi realizada a interação com diversos gestores como fonte de informações. Para isso foi definida uma amostra de alguns campi dos quais alguns gestores - como pró reitores, diretores gerais e demais gestores da área de ensino, de administração e de gestão de pessoas - e alguns membros das comissões central e local foram escolhidos para uma conversa. Algumas dessas ocorreram presencialmente e outras de forma virtual.

Dada a limitação de tempo, foram escolhidos quatro campi para a amostra. Para a seleção utilizou-se o critério não probabilístico, ou seja, a escolha se deu ao arbítrio do auditor. Tal critério foi utilizado no intuito de abarcar os diferentes cenários e realidades do Espírito Santo. Sendo assim, foram escolhidos um campus agrícola (Campus Alegre), um campus do interior (Campus Barra de São Francisco), um campus da grande vitória, (Campus Vitória), e a Reitoria. As informações obtidas por meio dessas interações com os servidores que lidam diretamente com o PGD foram extremamente relevantes para a construção do cenário base, para avaliar os riscos e traçar os objetivos e o escopo a ser trabalhado.

Com essas conversas buscou-se avaliar as diversas percepções no que concerne aos pontos positivos e negativos do PGD até o momento, se houve a percepção de melhora ou piora nos atendimentos ao público externo e interno dos setores que estão em teletrabalho, se as entregas das atividades estão se dando de forma tempestiva e com a qualidade requeridas, se há estabelecimento de metas, objetivos e indicadores para os servidores que aderiram ao PGD, como está se dando a convocação dos servidores em teletrabalho (considerando o prazo de 24hs de antecedência requerido), se houve otimização de espaços físicos, dentre outros

aspectos relevantes que surgiram no decorrer das conversas. As principais percepções serão apresentadas ao longo da apresentação da execução dos trabalhos.

1.2. Objetivos e Escopo

Objetivo Geral: Analisar como está estabelecido o Programa de Gestão no âmbito do Ifes e verificar sua conformidade em relação ao Decreto nº 11.072/2022, ao atendimento à comunidade interna e externa, à transparência, aos controles internos, à operacionalização do sistema utilizado no Ifes, bem como ao alinhamento do PGD às necessidades e ações institucionais.

1.2.1. Objetivos específicos

1. Verificar se está havendo o atendimento adequado à comunidade interna e externa do Ifes (parágrafo 2º do art. 4º do Decreto 11.072/2022).

Risco: Falta de atendimento adequado à comunidade interna e externa.

Escopo:

- a. Fazer o levantamento dos alunos que ingressaram em 2021 e 2022 no Ifes e realizar pesquisa com os alunos de graduação e com os pais/responsáveis do ensino técnico para verificar se precisaram de atendimento e verificar o atendimento recebido;
2. Verificar os benefícios da adoção do PGD no Ifes, bem como se está havendo o acompanhamento dos servidores e monitoramento de indicadores relevantes para avaliação (parágrafo 5º art. 4º do Decreto 11.072/2022).

Risco: Ausência de revisão e acompanhamento de indicadores impedindo que a instituição acompanhe as suas entregas à sociedade impactando negativamente a prestação de serviços e prejudicando o alcance das metas e objetivos institucionais.

Escopo:

- a. Verificar se foram estabelecidos indicadores macro pela gestão para subsidiar as tomadas de decisões e o acompanhamento do PGD tempestivamente;
 - b. Verificar se houve variação no número de afastamentos por motivo de saúde/atestados médicos de nov/2022 a abr/2023 em relação ao ano de 2019;
 - c. Verificar se houve redução das despesas relacionadas ao custeio nos campi selecionados na amostra (parágrafo 7º art. 9º do Decreto 11.072/2022);
3. Verificar se estão atendidos os critérios de transparência estabelecidos no Decreto 11.072/2022 (art. 4º, § 3º) e no Acórdão 020.822/2022-7;

Risco: Dados incompletos das páginas de transparência do Ifes que podem prejudicar o controle social, gerando uma percepção negativa da sociedade sobre o modelo de trabalho adotado.

Escopo:

- a. Verificar se estão divulgadas nos sites institucionais (sistêmico e dos campi da amostra), de forma padronizada, quais os participantes do programa de gestão na modalidade teletrabalho, com especificação dos dias e horários de atendimento remoto e presencial;
- b. Verificar se está havendo, de forma padronizada, a divulgação de telefone fixo ou móvel conforme estabelecido no parágrafo 6º do art. 9º do Decreto 11.072/2022;
- c. Verificar se a Resolução CS nº 60/2021 está publicada de forma padronizada e, caso haja indicadores de acompanhamento do PGD, verificar se estão

divulgados nos sites institucionais (Inciso I e II, parágrafo 3º art. 4º do Decreto 11.072/2022).

4. Verificar se as ferramentas de controle interno estabelecidas no software utilizado no PGD estão sendo utilizadas adequadamente para acompanhamento e controle do trabalho efetivamente desenvolvido (parágrafo 4º art. 4 do Decreto 11.072/2022).

Risco: Falta de controle e monitoramento do sistema utilizado pelo Ifes podendo resultar na ausência de confiabilidade do programa e impactar na entrega e no acompanhamento das atividades.

Escopo:

- a. Verificar se a Resolução ou outro documento institucional estabelece parâmetros mínimos que orientem a forma como serão executadas e avaliadas as atividades desenvolvidas pelos servidores e pela chefia;
 - b. Verificar a operacionalização dos planos de trabalho, aceite, atividades executadas, avaliação realizada, etc;
 - c. Verificar se as atuais ferramentas disponibilizadas pela instituição estão adequadas ao controle interno, à execução do trabalho e ao acompanhamento pelas chefias imediatas;
5. Verificar se está estabelecida uma política clara a ser seguida no âmbito do PGD que esteja alinhada às necessidades institucionais;

Risco: Não haver a consolidação do Programa pela ausência de governança relacionada ao PGD.

- a. Verificar se consta na Resolução nº 60/2021 e nos editais o alinhamento do programa ao Planejamento Estratégico do Ifes, bem como o estabelecimento de metas e objetivos institucionais;

- b. Verificar como se deu o estabelecimento das diretrizes a serem seguidas no PGD;
- c. Verificar o alinhamento do PGD às necessidades e ações institucionais.

1.3. 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.

1.4. 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;
- **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008** - Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências;

- **Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018** - Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipeç, quanto à jornada de trabalho de que trata o art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulamentado pelo Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 e pelo Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996, que dispõem sobre o controle de frequência, a compatibilidade de horários na acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, aplicáveis aos servidores públicos, em exercício nos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
- **Instrução Normativa Conjunta Seges-SGPRT/MGI Nº 24, de 28 de julho de 2023** - Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipeç e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.
- **Nota Técnica SEI nº 42980/2020/ME** - Assunto: Consulta sobre implementação de banco de pontos no âmbito dos programas de gestão.
- **Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021** - Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas.
- **Resolução Consup/Ifes nº 60, de 25 de outubro de 2021** - Institui o programa de gestão no âmbito do Instituto Federal do Espírito Santo, doravante denominado Programa de Gestão do Ifes.
- **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022** - Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- **Acórdão TCU 20.822/2022-7** - Implementação do Teletrabalho no âmbito do Serviço Público Civil do Poder Executivo Federal.

1.5. 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.

Nesse contexto, é interessante trazer, a título de conhecimento, o que o TCU em seu acórdão nº 020.822/2022-7 identificou como risco a respeito da implementação do teletrabalho no âmbito do poder executivo federal, vejamos:

Número	Descrição do Risco
R1	<i>A modalidade do trabalho remoto total pode ocasionar uma desconexão dos servidores com a missão da instituição o que prejudicaria o alcance dos resultados desejados.</i>
R2	<i>A ausência do acompanhamento do desempenho institucional pode impedir que a instituição avalie adequadamente o impacto dos modelos de trabalho adotados prejudicando a avaliação do alcance dos resultados institucionais.</i>
R3	<i>Dados incompletos das páginas de transparência das instituições podem prejudicar o controle social das estratégias de gestão adotadas, aumentando a percepção negativa da sociedade sobre o modelo de trabalho adotado.</i>
R4	<i>A ausência de publicação da norma de procedimento gerais de como será instituído o programa de gestão, nos sítios eletrônicos oficiais dos órgãos, poderá restringir o exercício do controle social do programa e ofensa aos princípios da publicidade e transparência.</i>
R5	<i>A falta de controle nos sistemas informatizados das instituições resulta na não confiabilidade dos dados do programa como um todo, impactando o acompanhamento dos benefícios e resultados obtidos.</i>
R6	<i>A falta de limites para atendimento presencial nas instituições pode prejudicar o atendimento da população que possui acesso limitado à internet gerando queda de entrega de serviços adequados ao cidadão.</i>
R7	<i>A ausência de acordo sobre os horários que o servidor precisa estar disponível para contatos da equipe aumenta o risco de não atendimento de demandas urgentes e não previsíveis, o que prejudica o desempenho da equipe.</i>

R8	<i>A falta de critérios para a permissão da modalidade de trabalho remoto no exterior pode gerar ruídos internos de favoritismo entre os servidores ocasionando perda de motivação e entrega de produtos de má qualidade</i>
R9	<i>A falta de consequências para as não entregas do trabalho podem influenciar negativamente o comportamento dos servidores, gerando baixa qualidade e tempestividade nas entregas, o que prejudica a entrega de serviços públicos adequados à população.</i>
R10	<i>A falta de revisão e acompanhamento dos programas de gestão pode impedir que a instituição acompanhe efetivamente as suas reais entregas à sociedade impactando negativamente a prestação de serviços à população.</i>
R11	<i>A ausência de análises nos relatórios de monitoramento aumenta o risco de não se corrigir rumos e de se apropriar melhor dos benefícios do programa, o que pode prejudicar o atingimento das metas institucionais.</i>
R12	<i>O não acompanhamento dos efeitos do trabalho remoto nos comportamentos dos servidores impede que a instituição adote medidas mitigadoras tempestivas e adequadas prejudicando o desempenho da instituição.</i>
R13	<i>A falta de coordenação e acompanhamento do órgão frente às diversas normas de procedimentos gerais da instituição impede que seja corretamente avaliado o desempenho da instituição como um todo causando incerteza quanto ao atingimento dos objetivos institucionais.</i>

No âmbito do Ifes, a partir da publicação da Política de Gestão de Riscos por meio da Resolução CS nº 27/2021, foram identificados os riscos das diversas Pró-Reitorias e do Gabinete do Reitor com o objetivo de se conhecer e, principalmente, tratar os riscos identificados.

Entretanto, como já mencionado, não foram encontrados riscos relevantes apontados pelos diversos setores em relação ao Programa de Gestão e Desempenho. Tal situação é bastante temerária pois, sem o levantamento dos riscos, também não são avaliados outros aspectos importantes, como a probabilidade e o impacto dos riscos, qual a resposta a ser dada ao risco, qual a ação necessária, qual servidor ficará responsável em monitorar e etc. Dado o tamanho do PGD e o impacto que ele causa nas ações institucionais, nas atividades executadas, no atendimento ao público, nas relações interpessoais, dentre outros, é de grande

importância que tais riscos sejam levantados e tratados de forma correta pelo Ifes.

Sendo assim, esta Unidade de Auditoria Interna utilizou como base os riscos identificados pelo TCU em seu Acórdão nº 020.822/2022-7 para estabelecer quais são os principais riscos que envolvem o PGD no Instituto. São eles:

1. Falta de atendimento adequado à comunidade interna e externa.
2. Ausência de revisão e acompanhamento de indicadores impedindo que a instituição acompanhe as suas entregas à sociedade, impactando negativamente a prestação de serviços e prejudicando o alcance das metas e objetivos institucionais.
3. Dados incompletos das páginas de transparência do Ifes que podem prejudicar o controle social, gerando uma percepção negativa da sociedade sobre o modelo de trabalho adotado.
4. Falta de controle e monitoramento do sistema utilizado pelo Ifes podendo resultar na ausência de confiabilidade do programa e impactar na entrega e no acompanhamento das atividades.
5. Não haver a consolidação do Programa pela ausência de governança relacionada ao PGD.

Identificação de Eventos de Riscos		Análise dos Riscos			
Nº	EVENTO DE RISCO	PROBABILIDADE INERENTE	IMPACTO INERENTE	SEVERIDADE DO RISCO	MEDIDA DE RISCO INERENTE
01	Falta de atendimento adequado à comunidade interna e externa.	POUCO PROVÁVEL	GRANDE	8	RISCO ALTO



**INSTITUTO
FEDERAL**
Espírito Santo

02	Ausência de revisão e acompanhamento de indicadores impedindo que a instituição acompanhe as suas entregas à sociedade impactando negativamente a prestação de serviços e prejudicando o alcance das metas e objetivos institucionais.	PROVÁVEL	GRANDE	12	RISCO ALTO
03	Dados incompletos das páginas de transparência do Ifes que podem prejudicar o controle social, gerando uma percepção negativa da sociedade sobre o modelo de trabalho adotado.	PROVÁVEL	MODERADO	9	RISCO ALTO
04	Falta de controle e monitoramento do sistema utilizado pelo Ifes podendo resultar na ausência de confiabilidade do programa e impactar na entrega e no acompanhamento das atividades.	PROVÁVEL	MODERADO	9	RISCO ALTO
05	Não haver a consolidação do Programa pela ausência de governança relacionada ao PGD.	POUCO PROVÁVEL	GRANDE	8	RISCO ALTO

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

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

Com relação ao Gerenciamento de Riscos, consta na IN conjunta CGU-MP nº 01/2016 que se trata 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.

Quanto ao gerenciamento de riscos o Ifes possui, desde 2021, a Política de Gestão de Riscos instituída por meio da Resolução Consup nº 27/2021, e tem por objetivo estabelecer princípios, diretrizes, governança e responsabilidades a serem observadas no processo de gestão de riscos no Ifes. Como desdobramento da referida política, foi construída a Matriz de Risco de todas as Pró Reitorias e do gabinete do Reitor, na qual foram traçados os principais riscos inerentes a cada setor e demais informações correlatas. Entretanto, verificou-se que a gestão dos riscos relacionados ao PGD não está adequada, conforme exposto no item “Riscos Significativos”.

Em relação aos controles internos, o mesmo é exercido principalmente por meio do software utilizado para a realização do teletrabalho, pois é nele em que são cadastradas as atividades a serem realizadas pelos servidores, aprovadas pela chefia imediata e, depois de terem sido realizadas, passam por uma nova avaliação, na qual o chefe imediato deve avaliar o trabalho entregue em relação à tempestividade e à qualidade por meio de uma nota que vai de 0 a 10. Sendo assim, o controle interno é realizado sobretudo pelos chefes imediatos. Foram realizados testes de auditoria em relação ao sistema e as constatações serão apresentadas no decorrer do trabalho.

Já em relação aos aspectos de governança, verificou-se a publicação do Relatório Gerencial realizado pela comissão central cuja finalidade era conhecer os benefícios e resultados advindos da implementação do programa de gestão no Ifes. Apesar disso, verificou-se a ausência de um acompanhamento mais efetivo do PGD, da transparência, a ausência de informações complementares por meio de indicadores para a tomada de decisões, bem como a carência de estarem estabelecidas metas e objetivos do PGD que estivessem interligados às metas e aos objetivos institucionais. Esse ponto será tratado também no decorrer do trabalho, nos objetivos 2.2 e 2.3.

1.7. Programa de trabalho

Ressalta-se que os trabalhos de avaliação 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 (solicitações de auditoria – SAs, questionários);
- Correlação das informações obtidas;
- Consultas a sistemas informatizados: Site do Ifes, Gedoc, Plataforma Nilo Peçanha, Programa (software) do PGD, Portal da Transparência do Governo Federal.

1.8. Coordenação e 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
Líssia Pignaton Garcia	Administração	Auditora
Rafael Barbosa Mariano	Administração	Auditor

Recursos humanos – 3 auditores

Tempo - 63 dias úteis

Total de horas trabalhadas – 1260 horas

A coordenação dos trabalhos de auditoria foi designada ao servidor Rafael Barbosa Mariano.

1.9 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 Proen (Diretoria de Assuntos Estudantis), à Coordenadoria de Atenção à Saúde e às Diretorias de Administração e Orçamento dos campi da amostra.
- Respostas dos alunos e dos pais/responsáveis ao formulário;

II. EXECUÇÃO DOS TRABALHOS DE AUDITORIA

2.1 Do atendimento à comunidade interna e externa (Objetivo 1)

Em relação ao atendimento ao público, verifica-se a preocupação do legislador sobre o tema no parágrafo 2º do art. 4º do Decreto nº 11.072/2022, onde ficou estabelecido que a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) não poderá implicar em dano à manutenção da capacidade plena de atendimento ao público interno e externo. A Resolução CS nº 60/2021 também traz tal previsão em seu bojo (no inciso II, parágrafo 2º do art. 8º), quando prevê que o teletrabalho não poderá reduzir a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo.

Sob esse ponto, vale destacar a constatação realizada por essa auditoria interna em relação às diferentes interpretações do art. 8º da Resolução CS nº 60/2021 do Ifes nas conversas realizadas com os gestores. Para alguns, a não redução da capacidade de atendimento ao público significa que os servidores do setor não podem realizar o PGD na modalidade teletrabalho pois isso significaria a redução na capacidade de atendimento. Para outros, seria possível ao servidor realizar o teletrabalho, desde que o setor esteja aberto e exista outro servidor presencialmente para realizar o atendimento presencial, caso este precise ser realizado. Para outros, ainda, dada a natureza do trabalho e do tipo de atendimento realizado, o setor poderia ficar fechado por um ou mais dias, os servidores poderiam realizar o teletrabalho e o atendimento poderia ser realizado de forma remota pelos meios digitais ou de forma presencial por meio de agendamento que, sob a ótica desses gestores, o atendimento não ficaria comprometido.

Para elucidar esse ponto, em primeiro lugar é preciso esclarecer que o Programa de Gestão e Desempenho não é sinônimo de teletrabalho, é sinônimo de gestão por resultados. Dentro do programa, as atividades dos participantes podem ser realizadas na modalidade teletrabalho e/ou presencial.

Para a adesão dos interessados ao PGD, o Decreto nº 11.042/2022 estabelece que o dirigente da unidade estabelecerá e divulgará os critérios técnicos necessários. A Resolução CS nº 60/2021 define quem poderá participar do PGD no art. 4º e estabelece critérios no parágrafo 1º e 2º do art. 8º para as atividades que podem ser realizadas de forma remota:

Art. 8º. As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral.

§ 1º. Enquadram-se nas atividades que compõem o plano de trabalho, mas não se limitando a elas, atividades com os seguintes atributos:

I - cuja natureza demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos;

II - cuja natureza de complexidade exija elevado grau de concentração; ou

III - cuja natureza seja de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

§ 2º. O teletrabalho não poderá:

I - abranger atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo; e

II - reduzir a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo.

Embora uma atividade possa ser executada de forma remota, isso não significa que o servidor responsável por executá-la poderá aderir automaticamente ao PGD e realizar o teletrabalho na modalidade parcial ou integral. Existem vários outros pontos que devem ser avaliados nessa decisão, como a forma como é realizado o atendimento ao público, a quantidade de servidores no setor, a realidade na qual o campus a que o setor pertence está inserido, a possibilidade de controle e mensuração de atividades, dentre outros.

Um exemplo fictício: em um setor “X” de um determinado campus que presta atendimento ao público externo e possui apenas um servidor lotado neste setor não é permitido que se realize o teletrabalho pois isso implicaria prejuízo no atendimento. Porém, esse mesmo setor que realiza as mesmas atividades em outro campus e que possua três servidores, dependendo do tipo de atendimento realizado, das atividades executadas e a critério da chefia imediata, poderia permitir o teletrabalho na forma de rodízio.

As diferentes realidades dos 23 campi do Ifes, além da Reitoria e do Cefor, reforçam que, dada essa pluralidade existente no Ifes, há a necessidade de que haja uma avaliação individual dos setores e servidores que podem aderir ao PGD. O Decreto 11.072/2022 estabelece no inciso II do art. 4º a previsão de que na instituição do PGD deverá conter o quantitativo de vagas e que tal ato é de competência da autoridade máxima do órgão, vedada a delegação. A IN nº 24/2023 também trouxe essa previsão no inciso III do art. 6º na forma de percentual e por modalidade adotada. Sobre esse ponto, verificamos que não consta na

Resolução nº 60/2021 sobre o quantitativo de vagas, sendo tal quantitativo estabelecido nos editais do PGD.

Nos editais do PGD já publicados, a decisão sobre a possibilidade de adesão dos setores e a quantidade de vagas disponibilizadas foi realizada por meio de consulta às chefias imediatas de cada setor. A partir desse quantitativo foram realizadas as seleções com base em critérios nos casos em que o número de participantes era superior à quantidade de vagas disponível nos setores.

Tal consulta é uma prerrogativa do dirigente máximo e é, no entender desta auditoria interna, bastante acertada. A quantidade de servidores e setores existentes no Ifes torna o trabalho de determinar o quantitativo de vagas com base em uma consulta individual de quais setores e servidores podem aderir ao PGD, praticamente impossível de ser executada apenas pelo dirigente máximo. A avaliação se um determinado setor pode aderir ao PGD - além da quantidade de servidores e de dias que o teletrabalho pode ser realizado - deve ser exercida pela chefia imediata, que é quem detém maior conhecimento sobre as atividades que são realizadas, sobre o perfil dos servidores lotados naquele setor, sobre a rotina de trabalho, sobre o tipo de atendimento realizado ao público e sobre outras particularidades importantes para a tomada de decisão. Assim, consultadas as chefias imediatas, o dirigente máximo pode, com mais assertividade, estabelecer o quantitativo de vagas a ser disponibilizado no PGD.

Além disso, a IN nº 24/2023 corrobora o papel central que a chefia imediata exerce no Programa de Gestão quando determina em seu art. 25 que compete às chefias imediatas selecionar os participantes do PGD, pactuar com o participante o Termo de Ciência e Responsabilidade e o plano de trabalho, estabelecer os critérios de avaliação do plano de trabalho, realizar o monitoramento e avaliação das entregas dos participantes, dentre outros.

Por esses motivos, todas as interpretações dos gestores citadas acima são possíveis, devendo ser avaliada pelo chefe imediato do setor aquela que melhor se enquadra ao tipo de trabalho executado e ao tipo de atendimento - para o público interno e externo - realizado na unidade.

Além disso, em relação à manutenção do atendimento, é preciso lembrar que o Ifes é uma instituição pública de ensino, que tem como “cliente” principal os alunos bem como seus pais e responsáveis, cujo acesso a computadores, aparelhos de celular e à internet podem ser restritos e o conhecimento de como usá-los pode ser insuficiente. Essa preocupação também fica evidente no acórdão TCU nº 020.822/2022-7 conforme trecho extraído do mesmo:

A ausência de exigência de limite mínimo de trabalho presencial é muito preocupante. Especialmente em relação à qualidade, já bastante crítica em condições normais, dos serviços de atendimento ao público destinados à população mais carente, que não dispõe de recursos tecnológicos (computadores, smartphones e internet) para buscar alternativas ao atendimento pessoal para obter a prestação do serviço público, do qual, em muitos casos, dependem a sua sobrevivência e de sua família

Em relação ao atendimento interno, o Ifes disponibiliza para os servidores em sua estrutura física os meios tecnológicos - computador e acesso à internet - caso esses precisem de atendimento de algum setor ou servidor que esteja em trabalho remoto. Contudo, em relação ao atendimento externo, não é possível haver essa garantia de que o cidadão terá acesso aos meios tecnológicos para que o atendimento seja realizado.

A questão da manutenção do atendimento ao público foi um dos pontos verificados pela comissão central no relatório gerencial publicado no site institucional. Nesse relatório gerencial foi realizada uma pesquisa em formato de formulário que foi disponibilizada na internet para todos os servidores de todos os campi responderem sobre diferentes aspectos do Programa de Gestão no Ifes. Quanto ao atendimento ao público, consta no relatório que “para a grande maioria dos participantes da pesquisa o entendimento é que o atendimento ao

público interno e externo não foi prejudicado, e até mesmo foi expandido para outros meios no formato eletrônico.”

De maneira geral, essa percepção de que o atendimento não ficou prejudicado em relação aos setores que realizam teletrabalho e que em alguns casos o atendimento melhorou - seja pela possibilidade de ter o atendimento por outros meios, seja pelo atendimento ser mais rápido - também ficou evidenciada nas conversas realizadas pela Audin com alguns dos gestores.

Entretanto, para se atingir o objetivo 1 do presente relatório, para ampliar a percepção em relação à manutenção do atendimento ao público e para verificar a percepção da qualidade do atendimento aos cidadãos que fazem uso dos serviços prestados pelo Ifes, foi disponibilizada uma pesquisa online realizada com os alunos e com os pais ou responsáveis. Para essa pesquisa foram realizados dois questionários, um para os alunos - representando a comunidade interna - e outro para os pais ou responsáveis dos alunos - representando a comunidade externa -, cujas perguntas constam nos gráficos abaixo. Para responder o formulário foram selecionados os pais/responsáveis dos alunos dos cursos técnicos e os alunos de graduação que ingressaram em 2021 e 2022 nos campi selecionados na amostra. As perguntas eram as mesmas em ambos os questionários, porém foram realizadas de maneira separada para que se pudesse conferir a percepção individualizada de ambos os grupos.

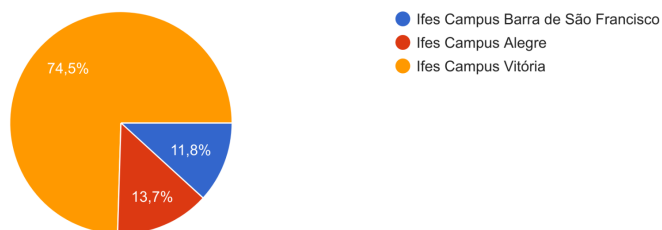
O link com o formulário foi encaminhado para a lista de e-mails dos alunos e dos pais e responsáveis disponibilizados pela Coordenadoria Geral de Assuntos Acadêmicos. Nele foi informado que o objetivo da pesquisa era avaliar o atendimento prestado pelo Ifes, que as respostas eram sigilosas e que a pesquisa fazia parte da ação de auditoria nº 02/2023.

Foram encaminhados mais de 800 e-mails, contudo o índice de respondentes foi baixo. Foram contabilizadas 51 respostas dos alunos e 22 dos pais e responsáveis. No questionário foi solicitado inicialmente indicar a qual campus o respondente pertencia e foi questionado se houve a necessidade de atendimento em algum setor do Ifes nos últimos 12

meses. A limitação do espaço temporal objetivou restringir as respostas em relação aos atendimentos realizados após a implementação do PGD. As respostas constam nos gráficos abaixo:

Gráfico 01 - Repostas dos Alunos questões 1 e 2

Em qual campus você está matriculado(a)?
51 respostas



Você necessitou de atendimento de algum setor do Ifes no seu campus nos últimos 12 meses?
51 respostas

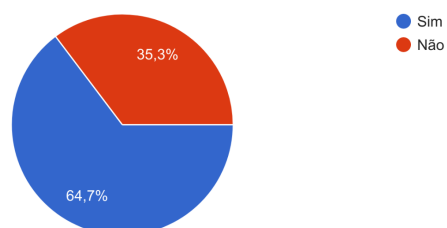
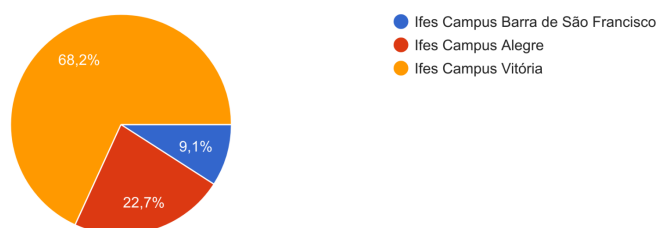


Gráfico 02 - Respostas Pais/Responsáveis questões 1 e 2

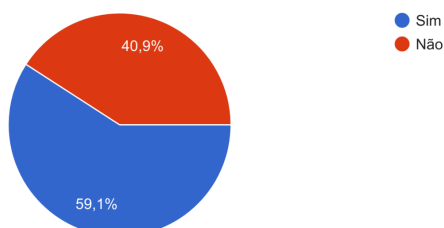
Em qual campus seu filho(a) ou dependente está matriculado?

22 respostas



Você necessitou de atendimento de algum setor do Ifes no campus que seu filho/dependente está matriculado nos últimos 12 meses?

22 respostas



Caso o respondente informasse que houve a necessidade de atendimento, era solicitado informar de quais setores foi necessário o atendimento. Os alunos apontaram majoritariamente os setores ligados ao ensino, como a secretaria, o CRA, o protocolo acadêmico e outros setores que prestam atendimento ao aluno. Já para os pais e responsáveis, o atendimento pedagógico foi o mais citado.

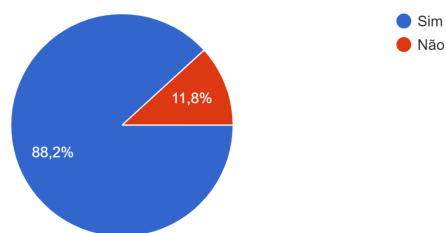
As perguntas seguintes tiveram o intuito de verificar se a) houve o atendimento de fato; b) qual foi o meio utilizado para a realização do atendimento; c) se os respondentes

tiveram facilidade em encontrar o contato do setor ou servidor no caso de o atendimento ter sido realizado por e-mail, telefone ou whatsapp e d) como foi o atendimento. As respostas podem ser observadas abaixo.

Gráfico 03 - Respostas dos Alunos questões 3 a 6

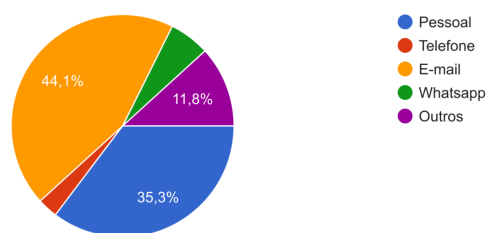
Seu atendimento foi realizado?

34 respostas



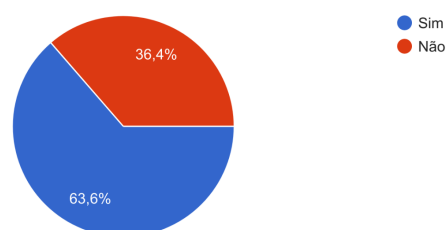
Em caso positivo, o atendimento foi por qual meio?

34 respostas



Caso o atendimento tenha sido por telefone, e-mail ou whatsapp, você teve facilidade em encontrar o contato do setor ou do servidor responsável?

22 respostas



Se houve atendimento, o atendimento recebido foi:
31 respostas

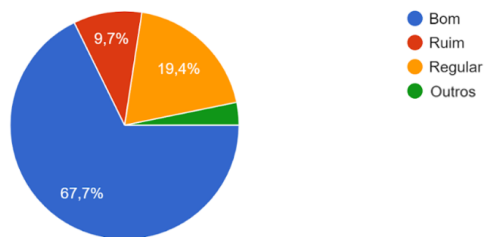
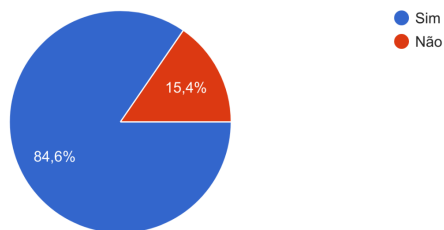
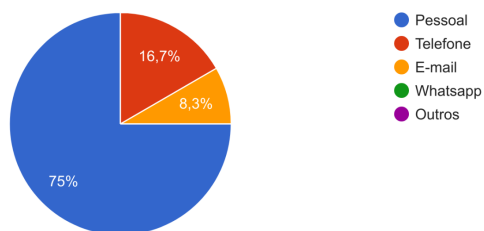


Gráfico 04 - Respostas dos Pais/Responsáveis questões 3 a 6

Seu atendimento foi realizado?
13 respostas

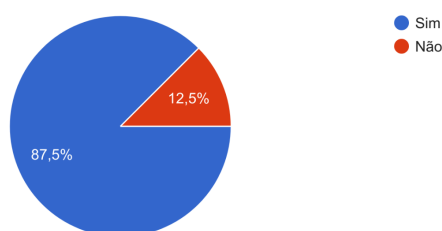


Em caso afirmativo, o atendimento foi por qual meio?
12 respostas



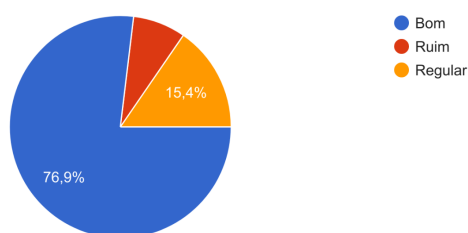
Caso o atendimento tenha sido por telefone, e-mail ou whatsapp, você teve facilidade em encontrar o contato do setor ou do servidor responsável?

8 respostas



Se houve atendimento, o atendimento recebido foi:

13 respostas



Constata-se das respostas que quase 90% dos alunos e pouco mais de 80% dos responsáveis tiveram o atendimento que precisavam. Os alunos apontaram que a maior parte dos atendimentos se deu por e-mail (44,1%), seguido do atendimento presencial (35,3%) e depois pelo aplicativo de mensagens whatsapp (5,9%). Os responsáveis apontaram majoritariamente o atendimento pessoal (70%), seguido do atendimento por telefone (20%) e por fim o atendimento por e-mail (10%).

Questionados sobre a facilidade de encontrar o contato do setor ou do servidor de quem precisavam do atendimento nos casos em que esse se deu pelos meios digitais, 63,6% dos alunos e 83,3% dos responsáveis afirmaram que sim, tiveram facilidade. Sobre essa questão, da disponibilização dos contatos dos servidores e setores, será tratado

especificamente no item 2.3. Em relação ao atendimento recebido, cerca de 70% de ambos os grupos classificaram o atendimento como sendo “bom”, 20% “regular” e 10% “ruim”.

Questionados sobre os motivos no caso da avaliação do atendimento ter sido razoável ou ruim, os principais motivos apontados foram a demora nas respostas, a falta de retorno das solicitações realizadas e o atendimento prestado por quem os atendeu.

Quanto às sugestões de melhoria, a mais recorrente em relação ao atendimento foi a necessidade de haver rapidez e celeridade no retorno de informações e solicitações realizadas. Foram realizados também comentários positivos em que avaliaram o atendimento como “excelente” e que foi “rápido e preciso”. As demais sugestões se referiram a situações específicas das demandas dos alunos e não relacionadas ao atendimento especificamente.

Constata-se assim que, embora haja pontos a serem melhorados, a maior parte dos respondentes tiveram o atendimento de que precisavam e o classificaram como sendo “bom”. Destaca-se também que, embora tais atendimentos tenham sido majoritariamente de forma presencial, os atendimentos por outros meios também tiveram grande representatividade.

Sobre esse ponto merece destaque a constatação realizada por meio das conversas com os gestores de que majoritariamente os setores ligados ao ensino não aderiram ao PGD ou, caso tenham aderido e estejam realizando o teletrabalho, o estão realizando em poucos dias da semana ou de maneira sazonal (épocas que necessitam de menos atendimentos presenciais), ou quando o trabalho exija mais concentração, etc. De acordo com os gestores, tal medida foi tomada justamente visando não prejudicar o atendimento ao público externo. Como já relatado, essa avaliação deve ser realizada pela chefia imediata e, de fato, deve ser tomada visando, dentre outros aspectos, a manutenção adequada do atendimento ao público.

Embora essa decisão seja correta, é notório também que essa diferenciação em relação

à possibilidade de adesão ao programa pode gerar a insatisfação dos servidores lotados nos setores que não aderiram ao PGD ou que tenham restrição na quantidade de dias em que possa ser realizado o teletrabalho. Entretanto, essa situação não pode ser evitada e é inerente ao programa, uma vez que existem setores com diferentes características e competências, o que automaticamente acarreta o tratamento diferenciado em relação a essa questão.

Nesse sentido, é importante destacar como uma **boa prática**, dada a experiência com situações similares já ocorridas anteriormente, a adoção pelo Campus Vitória de processo seletivo de localização de exercício que tem como objetivo classificar servidores lotados no campus para mudança, a pedido, para outros setores/coordenadorias. Assim, seria oportunizado a todos os servidores que quiserem, de maneira impessoal, a chance de mudarem para um setor que melhor atenda a suas expectativas em relação ao PGD.

Constatação 1: Ausência de previsão na Resolução Consup nº 60/2021 do quantitativo de vagas a ser disponibilizado no PGD expresso em percentual e por modalidade.

Recomendação 1: Recomenda-se ao Reitor/Conselho Superior a previsão na Resolução Consup nº 60/2021 do quantitativo de vagas a ser disponibilizado no PGD, expresso em percentual e por modalidade, em atenção ao Inciso II, art. 4º do Decreto nº 11.072/2022 e Inciso III, art. 6º da Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023.

Sugestão de atendimento: Tendo em vista as diferentes realidades dos campi, da Reitoria e do Cefor, a previsão do quantitativo de vagas na Resolução nº 60/2021 pode ser feita de forma discriminada por campus para não haver um percentual único a ser seguido por todas as unidades.

2.2 Dos indicadores de monitoramento e dos benefícios do PGD (Objetivo 2)

Os indicadores de gestão têm, em linhas gerais, o objetivo de fornecer informações a respeito dos resultados de determinadas ações e projetos. A partir dessas informações o gestor

tem a segurança e os subsídios necessários para avaliar o atingimento dos objetivos, tomar decisões e realizar os ajustes que se fizerem necessários para o sucesso da atividade em questão. Para que haja um controle satisfatório é preciso também que haja uma mensuração adequada das informações relevantes.

O programa de gestão também necessita desse acompanhamento e monitoramento, e isso se dá por dois motivos: o primeiro é que, conforme consta no Acórdão TCU nº 020.822/2022-7, o PGD foi pautado pela ótica das entregas e do atingimento de metas estabelecidas, e que essas são determinantes para o alcance dos objetivos organizacionais e dos objetivos do PGD. Ou seja, é preciso que se verifique se está havendo o atingimento das metas e objetivos estabelecidos. E o segundo motivo é que consta no parágrafo 4º e 5º, art. 4º do Decreto nº 11.072/2022 e no art. 29 da IN nº 24/2023 a necessidade de acompanhamento do trabalho efetivamente desenvolvido pelo agente público bem como a disponibilização dos resultados do PGD aos órgãos centrais do Sipec e Siorg. A referida IN estabelece, inclusive, a necessidade de indicação de um representante do órgão para auxiliar no monitoramento dos resultados do PGD na instituição (inciso III, art. 23).

No painel de transparência do governo federal (<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painel>) são divulgadas as informações referentes aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal que já implementaram o PGD. Nesse portal é possível verificar informações como: número total de servidores dos órgãos/entidades (força de trabalho total); número total de servidores com plano de trabalho ativo (servidores no PGD); percentual desses servidores em regime de teletrabalho integral, parcial e presencial; percentual das entregas aceitas e não aceitas pelas chefias imediatas; média das notas atribuídas pelas chefias imediatas às atividades realizadas; dentre outros.

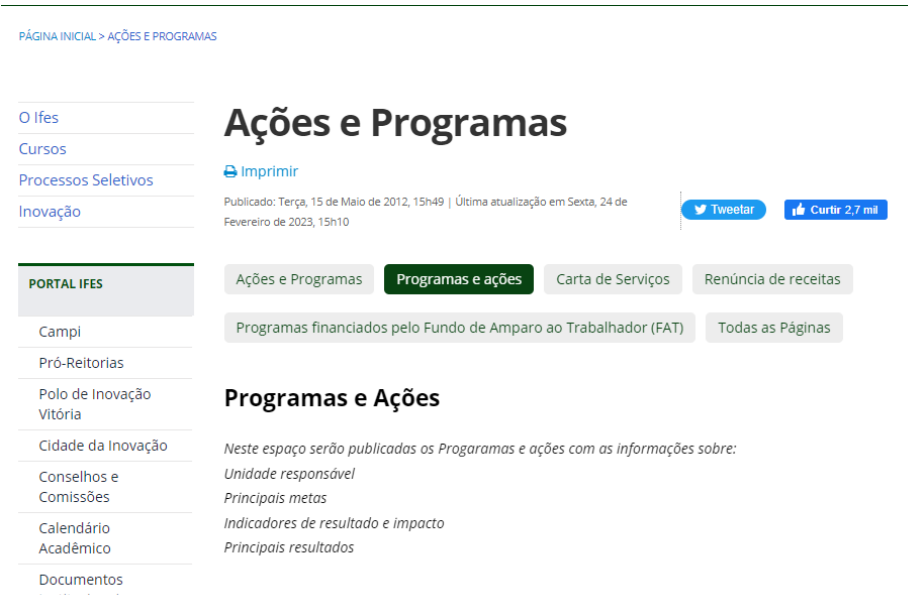
Embora o Ifes conste no rol de instituições que implementaram o PGD¹, seus dados

¹ <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/quem-ja-implementou>

não constam no painel de transparência.

No site institucional do Ifes encontramos o Relatório 01/2023 realizado pela Comissão Central, previsto na IN 65/2020, e que trata do período de ambientação dos seis primeiros meses de execução do PGD no Ifes. Contudo, não foram encontrados indicadores ou outras informações quantificáveis acerca do acompanhamento e monitoramento do PGD. Verificamos apenas dentro do link “Ações e Programas” a seguinte informação; “Neste espaço serão publicadas os programas e ações com as informações sobre: * Unidade responsável * Principais metas * Indicadores de resultado e impacto * Principais resultados”, conforme se observa na imagem abaixo.

Figura 1 - Imagem do Site Institucional - “Ações e Programas”



PÁGINA INICIAL > AÇÕES E PROGRAMAS

O Ifes
Cursos
Processos Seletivos
Inovação

Ações e Programas

Imprimir

Publicado: Terça, 15 de Maio de 2012, 15h49 | Última atualização em Sexta, 24 de Fevereiro de 2023, 15h10

Tweetar Curtir 2,7 mil

PORTAL IFES

Campi
Pró-Reitorias
Polo de Inovação Vitória
Cidade da Inovação
Conselhos e Comissões
Calendário Acadêmico
Documentos Institucionais

Ações e Programas **Programas e ações** Carta de Serviços Renúncia de receitas

Programas financiados pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) Todas as Páginas

Programas e Ações

Neste espaço serão publicadas os Programas e ações com as informações sobre:

- Unidade responsável
- Principais metas
- Indicadores de resultado e impacto
- Principais resultados

Acessado em 04/07/2023 disponível em <https://ifes.edu.br/acoes-e-programas?start=1>

As demais informações sobre a publicização dos dados referentes ao PGD divulgados no site institucional serão tratados no tópico 2.3 abaixo.

Além de inserir as informações necessárias no site do governo federal para formação dos indicadores mencionados acima, é preciso reforçar a importância do levantamento e disponibilização de dados complementares que cumpram o papel de fornecer informações indispensáveis para a tomada de decisões bem como para eventuais correções que se fizerem necessárias. No Acórdão TCU nº 020.822/2022-7, por exemplo, é citada a preocupação pela falta de indicador referente ao atendimento ao público que permita o acompanhamento para garantir que a instituição do programa não esteja prejudicando a manutenção da capacidade plena de atendimento, especialmente nos setores que prestem serviços diretamente ao público.

A Instrução Normativa nº 24/2023 e a Resolução CS nº 60/2021 também trazem os objetivos do PGD, listados abaixo, que necessitam de um acompanhamento para que os gestores tenham conhecimento se estão sendo atingidos ou não:

Instrução Normativa nº 24/2023,

Art. 2º São objetivos do PGD:

- I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;
- II - estimular a cultura de planejamento institucional;
- III - otimizar a gestão dos recursos públicos;
- IV - incentivar a cultura da inovação;
- V - fomentar a transformação digital;
- VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;
- VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;
- VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;
- IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e
- X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.

Resolução CS nº 60/2021

Art. 5º. São objetivos do programa de gestão:

- I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;
- II - contribuir com a redução de custos no poder público;
- III - atrair e manter novos talentos;
- IV - contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;
- V - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de

governo digital;
VI - melhorar a qualidade de vida dos participantes;
VII - gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e
VIII - promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.

Quanto à verificação dos benefícios atingidos com o PGD, no site do Ministério da Economia² são citados como benefícios advindos da implantação do PGD a redução de gastos públicos, a atração e manutenção dos talentos (redução de turnover), o desenvolvimento do trabalho criativo (inovação nas entregas), a redução de afastamentos por saúde e a melhoria da qualidade de vida dos participantes.

O Acórdão do TCU 20.822/2022 também traz como um dos principais benefícios do PGD na modalidade teletrabalho a redução de gastos públicos, principalmente com viagens a serviço e manutenção das instalações físicas, com a diminuição dos contratos de manutenção, passagens, despesas com locomoção, serviços de energia elétrica, água e esgoto. Também na esfera de TI, existem atualmente diversas ferramentas prontas para uso corporativo para o compartilhamento de documentos, comunicação e telefonia, entre outras que também podem ajudar na redução de custos.

No âmbito do Ifes ressalta-se novamente a pesquisa realizada pela comissão central que está contida no Relatório de Ambientação já mencionado. Por meio de respostas em um questionário online foi verificada a percepção dos servidores que aderiram ao PGD bem como das chefias imediatas em relação ao atingimento das metas, aos benefícios trazidos para a unidade, quanto à conveniência e oportunidade na manutenção do PGD, sugestões de melhorias, dentre outros aspectos.

Nas conversas realizadas com os gestores, alguns desses benefícios contidos no Relatório de Ambientação também foram citados, além de outros, como os listados abaixo:

² Disponível em

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>

- A possibilidade de se realizar atividades que demandam mais concentração (tais como planilhas, relatórios, pagamentos, convênios, contratos, compras) em um ambiente que não haja interrupções, de forma que aconteçam menos erros, menos retrabalho e maior qualidade nas entregas;
- Aumento na produtividade;
- Melhora na qualidade e na rapidez do atendimento pelo fato de o servidor conseguir dar mais atenção à demanda sem ser interrompido por outras demandas presenciais;
- Melhora no clima organizacional;
- Retenção de servidores, evitando a exoneração/vacância, principalmente nos campi do interior;
- Otimização dos espaços físicos, dos mobiliários e das estações de trabalho;

De maneira geral os resultados positivos verificados no Ifes estão em linha com os índices de outras instituições que aderiram ao PGD, conforme pode ser verificado na Nota Técnica Conjunta SEI nº 01/2023/ME. Por esse motivo e tendo em vista o pouco tempo em que a pesquisa citada acima foi aplicada aos servidores, optou-se por não realizar nova pesquisa que elencasse os pontos positivos do programa sob a ótica dos servidores, mas sim de forma complementar.

Sendo assim, optou-se por verificar se houve alteração em dois dos possíveis benefícios da adoção do PGD e que estão nos incisos III e IX do art. 2 da IN nº 24/2023: a variação nos afastamentos por motivo de saúde após a adoção do PGD e a variação em alguns gastos de custeio após a adoção do PGD nos campi selecionados na amostra.

Entretanto, antes de apresentar os dados, é importante esclarecer que as variações relacionadas ao afastamento por motivo de saúde e aos gastos de custeio que serão apresentados abaixo não estão necessariamente relacionadas diretamente ao PGD. Muitas

outras variáveis podem impactar no aumento ou redução dos números apresentados. Ainda assim é importante que esses e outros indicadores sejam monitorados para que possa haver informações sobre os mesmos e, quando for o caso, sejam tomadas as devidas decisões e realizados os eventuais ajustes.

Para verificar se houve variação nos afastamentos por motivo de saúde, foi realizado o levantamento desse tipo de afastamentos dos Técnicos Administrativos em Educação em todo o Ifes entre janeiro e dezembro de 2019 (12 meses) - representando o período antes do PGD - e o período de novembro de 2022 e abril 2023 (6 meses), representando o período pós adoção do PGD. Os dados são os que constam na tabela abaixo:

Tabela 1 - Afastamentos por motivo de saúde

PERÍODO	QTDE TOTAL DE AFASTAMENTOS NO PERÍODO (A)	TOTAL DE DIAS DE AFASTAMENTO NO PERÍODO (B)	MÉDIA DE DIAS POR AFASTAMENTO (B/A)	MÉDIA DA QTDE DE AFASTAMENTOS POR MÊS (A/12);(A/6)
2019	1246	6854	5,50 dias	104
2022/2023	1019	4697	4,60 dias	170

Dados extraídos do SIGRH

Extrai-se dos dados acima que, embora a frequência média de afastamentos por mês tenha sido superior no período de 2022/2023 em relação a 2019, o número médio de dias dos servidores em licença médica diminuiu em quase um dia. Para uma análise mais aprofundada e para estabelecer paralelos com o PGD, seria interessante a avaliação dos afastamentos por CID em ambos os períodos para entender o motivo do aumento da frequência dos afastamentos, se tal aumento tem relação com a pandemia da Covid-19, etc, algo que não será realizado no presente trabalho pois não faz parte do escopo estabelecido.

Quanto à variação dos custos financeiros, o monitoramento dessa informação é

importante não só porque pode estar havendo o benefício da redução dos custos pela implementação do PGD (o que também possibilitaria maior eficiência nos gastos públicos com a destinação e priorização do orçamento para a execução de atividades estratégicas), mas também porque o Decreto 11.072/2022 (art. 9º, §7º) determina que a adoção de teletrabalho não pode implicar em aumento da despesa para a administração pública federal.

Assim, para essa verificação, foi solicitado aos Diretores de Administração da Reitoria e dos campi selecionados na amostra o valor pago em relação à energia elétrica, à água e esgoto e aos contratos de manutenção predial, limpeza e vigilância referente ao período de janeiro a dezembro de 2019 e referente ao período de maio de 2022 a abril de 2023.

Tendo em vista a inflação acumulada no período e para que a comparação fosse a mais justa possível, os valores de 2019 foram atualizados com base no percentual médio do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) no período de 22,42%, tendo sido realizado o cálculo dessa variação na calculadora disponível no site do IBGE (<https://www.ibge.gov.br/explica/inflacao.php>), conforme imagem abaixo.

Figura 2 - Variação do IPCA no período



Calculadora do IPCA

Atualize uma quantia utilizando o índice oficial de inflação brasileiro

A Calculadora do IPCA permite atualizar um valor pela variação do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) entre duas datas. Através desse cálculo, é possível simular a correção de uma quantia numa determinada data utilizando o índice de preço e saber o valor correspondente numa outra data. [Ver descrição completa.](#)

Mês inicial: 06/2019 Mês final: 04/2022 Valor na data inicial (R\$): 1,00 >>

O valor na data final é de R\$ 1,22

O percentual total no intervalo é de **224,24%**

Esta calculadora usa o período entre o dia 1 do mês inicial e o último dia do mês final.

▸ Metodologia de cálculo

Atualizados os valores, os dados apresentados pelos campi são os que constam nas tabelas abaixo. Importante contextualizar que: a) o campus Alegre possui estação própria e por isso não possui gastos com água e esgoto; b) que o contrato de vigilância da Reitoria sofreu uma redução significativa em 2019 com a diminuição de postos de vigilante do contrato; c) e que o contrato de manutenção predial do campus Barra de São Francisco foi suspenso em 2022.

Tabela 2 - Variação de gastos dos campi da amostra

ITEM	ALEGRE			BSF		
	2019	2022/2023	VARIAÇÃO %	2019	2022/2023	VARIAÇÃO %
Energia Elétrica	R\$ 834.109,48	R\$729.499,63	-12,54%	R\$ 66.135,20	R\$ 265.646,21	301,67%
Água/Esgoto				R\$ 10.647,63	R\$ 18.843,17	76,97%
Contrato de Manutenção Predial	R\$ 485.139,15	R\$511.336,92	5,40%	R\$ 69.226,62		-100,00%
Contrato de Limpeza	R\$ 1.054.987,70	R\$856.054,92	-18,86%	R\$ 111.557,36	R\$ 181.681,12	62,86%
Contrato de Vigilância	R\$ 449.349,02	R\$438.551,52	-2,40%	R\$ 449.349,02	R\$ 279.272,12	-37,85%

ITEM	VITÓRIA			REITORIA		
	2019	2022/2023	VARIAÇÃO %	2019	2022/2023	VARIAÇÃO %
Energia Elétrica	R\$ 1.797.866,45	R\$ 1.091.262,84	-39,30%	285.389,26	186.912,76	-34,51%
Água/Esgoto	R\$ 524.008,11	R\$311.710,04	-40,51%	31.917,72	20.879,04	-34,58%
Contrato de Manutenção Predial	R\$ 651.639,06	R\$505.791,03	-22,38%	72.251,55	66.894,00	-7,42%
Contrato de Limpeza	R\$ 2.878.585,88	R\$ 1.388.831,33	-51,75%	238.702,55	278.887,49	16,83%
Contrato de Vigilância	R\$ 1.037.393,45	R\$814.121,96	-21,52%	372.689,85	171.184,64	-54,07%

Percebe-se que, com exceção do campus Barra de São Francisco, de maneira geral houve uma redução nos gastos referentes aos gastos com energia elétrica, água e esgoto e aos contratos que estão relacionados diretamente com a manutenção dos campi. O aumento verificado no campus BSF pode estar relacionado ao crescimento do número de alunos, uma vez que de 2019 até hoje houve uma evolução do campus, com aumento na oferta dos cursos e considerável aumento do número de estudantes, segundo dados da plataforma Nilo Peçanha.

Contudo, ressalta-se novamente que o objetivo não é apenas correlacionar diretamente

tais dados com o Programa de Gestão, mas também apresentar informações relevantes e que devem ser monitoradas e analisadas com maior profundidade, principalmente após a adoção do PGD. Além dos já mencionados, outras informações que podem fazer parte do rol de indicadores a serem acompanhados e estão relacionados ao PGD são a otimização do espaço físico, a variação dos gastos com aquisição de mobiliário e equipamentos TIC, a variação dos valores pagos de auxílio transporte, etc.

Consta no inciso XIII do Art. 3º da Resolução nº 60/2021 que a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodi) é a área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais: unidade administrativa integrante da estrutura organizacional da Instituição que tem competência relativa à gestão estratégica e à avaliação de resultados.

Consta também que atualmente o acompanhamento de todo o Programa de Gestão do Ifes é realizado pela Comissão Central e pelas Comissões Locais instituídas no âmbito das Unidades (Art. 7º). E por fim consta que caberá às chefias imediatas acompanharem e avaliarem mensalmente as metas estabelecidas no plano de trabalho para o cumprimento (Art. 13).

Dessa forma podemos extrair o entendimento que no Ifes foi estabelecido que a Prodi atuará em conjunto com as das Comissões Locais e Central, bem como das chefias imediatas dos servidores que aderiram ao programa de gestão e criará indicadores de acompanhamento do PGD de forma a realizar o acompanhamento de resultados institucionais obtidos com o programa de gestão.

Constatação 2: Ausência de indicação de representante do Ifes para compor a Rede PGD e para auxiliar o monitoramento disposto no inciso III do caput do art. 23 da IN nº 24/2023 .

Recomendação 2: Recomenda-se ao Reitor do Ifes a indicação de representante do Ifes para compor a Rede PGD e para auxiliar o monitoramento disposto no inciso III do caput

do art. 23 da IN nº 24/2023.

Constatação 3: Ausência de publicação das informações relativas ao PGD no Ifes no painel de transparência do Governo Federal (<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painel>).

Recomendação 3: Recomenda-se à Comissão Central, com o apoio da Diretoria de Tecnologia da Informação, o encaminhamento das informações referentes ao PGD do Ifes ao órgão central do Siorg nos termos do Inciso II do art 23 e do art. 29 da IN nº 24/2023.

Constatação 4: Ausência de estabelecimento de indicadores para o acompanhamento do trabalho desenvolvido pelo agente público bem como os resultados advindos do PGD conforme consta no parágrafo 4º e 5º, art. 4º do Decreto nº 11.072/2022 e no Acórdão TCU nº 020.822/2022-7.

Recomendação 4: Recomenda-se à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional que, para o próximo quadriênio, o Planejamento Estratégico, as metas e os objetivos institucionais estejam alinhados ao contexto da implantação e do desenvolvimento do Programa de Gestão e Desempenho no Instituto e sejam estabelecidos e publicados indicadores para seu monitoramento e acompanhamento.

2.3 Da transparência (Objetivo 3)

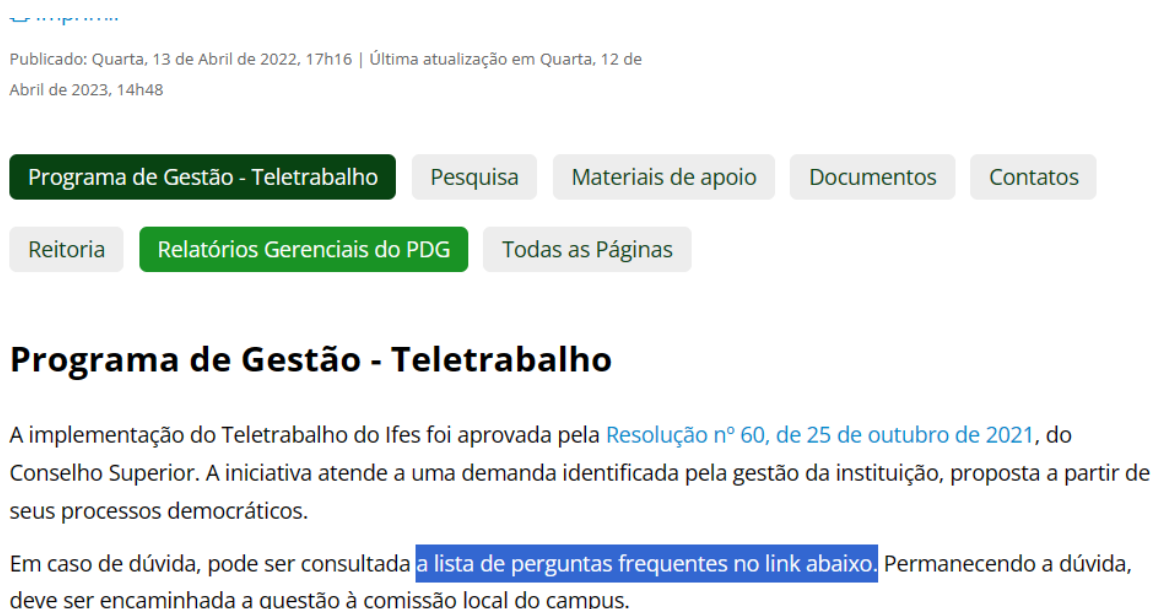
Na página inicial do site Institucional Sistêmico (Reitoria), no menu ‘Transparência’ na aba ‘Servidores e Regime de Trabalho’ consta uma lista com a quantidade total de servidores e empregados públicos em exercício no Ifes e o respectivo regime de trabalho: presencial, remoto ou afastado/licenciado. Os dados da tabela referem-se aos meses de novembro/2021, dezembro/2021, janeiro/2022 e fevereiro/2022, conforme verifica-se no link <https://www.ifes.edu.br/servidores-e-regime-de-trabalho>, mas não consta o nome dos

participantes do programa de gestão, a modalidade de teletrabalho e o contato (e-mail e telefone).

Consta ainda na página inicial do site Institucional Sistêmico (Reitoria), no menu ‘Acesso Rápido’ na aba ‘Área do Servidor’ um link para a página que trata do Programa de Gestão - Teletrabalho do Ifes, porém lá também não encontramos a divulgação dos participantes do programa de gestão na modalidade teletrabalho. Segue link: [Programa de Gestão - Teletrabalho \(ifes.edu.br\)](https://ifes.edu.br/Programa-de-Gestao-Teletrabalho)

Ao navegar no link acima verificamos também que consta um informativo que há uma “lista de perguntas frequentes no link abaixo”, porém não há nenhum link abaixo para ser clicado e não há nenhuma lista de perguntas e respostas.

Figura 3 - Imagem do site institucional - “Programa de Gestão - Teletrabalho”



Boas Práticas: Que seja publicada a lista de perguntas frequentes no site institucional da

Reitoria, conforme informado na página do "Programa de Gestão - Teletrabalho", ou que seja retirada essa informação.

No Site do campus Vitória não constam os participantes do programa de gestão na modalidade teletrabalho.

No site do campus Barra de São Francisco, verificou-se foi criado um item próprio no menu de Acesso à Informação onde constam algumas informações sobre o programa e um link onde se encontram os editais de seleção para participação no PGD e outro link contendo uma planilha com: o nome do servidor, o regime de execução do trabalho, dias de semana em caso parcial, horário de trabalho, setor de lotação, chefia imediata e contato (telefone/whatsapp, e-mail do servidor e do setor). Conforme verifica-se em: [Ifes - Campus Barra de São Francisco - Teletrabalho](#) Acesso em 17/07/2023.

No site do campus Barra de São Francisco verificamos também que ao clicar em 'Área do Servidor' no menu 'Navegar por perfil' na página inicial o usuário é direcionado para a PÁGINA INICIAL > ÁREA DO SERVIDOR do site Institucional Sistêmico onde consta o link para a página que trata do Programa de Gestão Teletrabalho do Ifes.

No site do campus Alegre verificou-se que foi criado um link dentro do item 'Servidores' do menu de Acesso à Informação contendo os editais de seleção para participação no PGD e um link denominado 'Servidores participantes do Programa de Gestão - modalidade Teletrabalho' contendo uma planilha com os seguintes dados: nome do servidor participante, coordenadoria/diretoria, e-mail institucional do servidor e a forma de execução do trabalho (remoto ou presencial) por dia da semana, conforme verifica-se no link: [Ifes - Campus de Alegre - Editais - Teletrabalho](#) . Acesso em 17/07/2023.

Com relação a letra 'b' do escopo 3 que é verificar se está havendo, de forma padronizada, a divulgação de telefone fixo ou móvel dos participantes do programa de gestão, constatou-se que da amostra selecionada apenas o campus Barra de São Francisco realizou a

divulgação dos telefones de contato. Já com relação a padronização, constatou-se que as informações sobre o programa de gestão carecem de padronização tanto do local de divulgação quanto do formato e conteúdo a ser disponibilizado.

Com relação à letra 'c' do escopo 3, que é verificar se a resolução CS está publicada de forma padronizada, consta na página inicial do site Institucional Sistêmico, no menu 'Acesso Rápido' na aba 'Área do Servidor' um link para a página que trata do Programa de Gestão Teletrabalho do Ifes, nesta página consta a divulgação da Resolução nº 60, de 25 de outubro de 2021, do Conselho Superior, que instituiu o programa de gestão do Ifes. No site do Campus Vitória a resolução está em "Área do Servidor" > Teletrabalho. Nos sites dos campi Barra de São Francisco e Alegre consta um link direcionando para a página do Programa de Gestão do Site Institucional Sistêmico, ou seja, o ato de autorização para instituição do PGD na amostra selecionada está publicado conforme art. 23, V da IN nº 24/2023, porém não há padronização para divulgação.

Com relação à segunda parte da letra 'c' do escopo 3, que é verificar se há indicadores de acompanhamento do PGD publicados, não encontramos nenhuma informação a respeito, conforme constatado no item 2.2. Por oportuno destaca-se a necessidade de divulgação anual dos resultados PGD nos sites institucionais do Ifes por força do art. 23, I da IN nº 24/2023.

Em resumo, o que verificamos quanto à divulgação e transparência dos dados sobre o Programa de Gestão e Desempenho no Ifes é que não há a divulgação de todas as informações estabelecidas no Decreto nº 11.072/2022, no Acórdão nº 020.822/2022-7 e na IN nº 24/2023 e as informações que foram disponibilizadas não atendem aos critérios de transparência no que tange a facilidade de acesso, padronização do local de divulgação, formato e conteúdo a ser disponibilizado.

Por fim, quanto ao acompanhamento dos resultados obtidos com o PGD, consta apenas o Relatório 01/2023: período de ambientação dos seis primeiros meses de execução, ou seja, não há ainda o estabelecimento de indicadores e metas a serem obtidos com o

Programa de Gestão.

Constatação 5: Ausência de divulgação do nome dos participantes do programa de gestão, a modalidade de teletrabalho e o contato (e-mail e telefone fixo ou móvel).

Recomendação 5: Recomenda-se que a Comissão Central, com o apoio da Assessoria de Comunicação Social, publique de forma padronizada nos sites institucionais (Reitoria e Campi) informações dos participantes do programa de gestão na modalidade teletrabalho, contendo no mínimo: nome completo, setor de lotação, modalidade do teletrabalho e o contato (e-mail e telefone fixo ou móvel) em cumprimento ao art. 4º, § 3º e ao art. 9º, § 6º do Decreto 11.072/2022.

Constatação 6: Ausência de padronização do local, do formato e do conteúdo a ser disponibilizado para divulgação de todas as informações relativas ao Programa de Gestão, inclusive dos resultados do PGD e da Resolução que trata do programa, conforme art. 6º, I da Lei nº 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação.

Recomendação 6: Recomenda-se à Comissão Central a padronização do local, do formato e do conteúdo de todas as informações relativas ao Programa de Gestão, inclusive dos resultados do PGD a serem disponibilizados nos sites institucionais, com o apoio da Assessoria de Comunicação Social, conforme art. 23, I da IN nº 24/2023 e art. 6º, I da Lei nº 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação.

Sugestão de atendimento: No intuito de tornar as informações de fácil visualização tanto pela comunidade interna quanto principalmente pela comunidade externa, sugere-se que a divulgação seja realizada na página inicial dos sites institucionais em aba própria a ser criada no menu de Acesso à Informação ou no menu Transparência.

Boas práticas: Sugere-se a divulgação do e-mail da Comissão Local respectiva ao campus/reitoria tanto nos sites institucionais quanto nos editais de seleção, para que os servidores possam dirimir eventuais dúvidas.

2.4 Do controle interno (Objetivo 4)

Para analisar se o atual sistema informatizado utilizado no PGD permite o acompanhamento e controle para o monitoramento eficaz do trabalho efetivamente desenvolvido pelo servidor, foram traçados alguns pontos para verificação.

Primeiramente buscou-se verificar se a Resolução ou outro documento institucional estabelece parâmetros mínimos que orientem a forma como serão executadas e avaliadas as atividades desenvolvidas pelos servidores e pela chefia imediata.

Ao analisar a Resolução Consup/Ifes nº 60/2021 verificamos o que segue:

Art. 6º inciso V - o Ifes disponibilizará sistema informatizado apropriado como ferramenta de apoio tecnológico para definição de níveis de complexidade, acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados.

Art.13 Caberá às chefias imediatas acompanharem e avaliarem mensalmente as metas estabelecidas no plano de trabalho para o cumprimento.

Parágrafo único. Compete às chefias imediatas o cumprimento das competências previstas no art. 25, da Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME no 65, de 30 de julho de 2020.

Art. 15 Caberá à chefia imediata e à Comissão Local apurar o não cumprimento das metas estabelecidas de forma justificada por participante do programa.

A respeito das competências das chefias e a título exemplificativo, destacamos o que consta no Regimento Interno da Reitoria do Ifes aprovado pela Resolução nº 19/2019 acerca das atribuições gerais dos Pró-Reitores, que por sua natureza exercem cargo de chefia:

Art.15 São atribuições dos Pró-Reitores do Ifes:

I. coordenar, dirigir, orientar e supervisionar as atividades exercidas pelos órgãos que lhes são subordinados;

II. coordenar os planos de ação pertinente às respectivas Pró-Reitorias e Diretorias Sistêmicas;

[...]

IV. delegar competência específica, com anuência prévia do Reitor;

Observa-se que na resolução do Ifes consta apenas que o Instituto disponibilizará um sistema informatizado como ferramenta para o programa de gestão e relaciona as competências básicas para acompanhamento e avaliação das metas estabelecidas no plano de trabalho. Contudo, não foi observada uma orientação prática, específica e detalhada dos pressupostos básicos a serem observados tanto pela chefia imediata quanto pelo servidor no cadastramento dos planos de trabalho e nas atividades relacionadas a eles, bem como quais os critérios mínimos que devem ser observados pelas chefias imediatas para realizarem o acompanhamento, o controle e a avaliação das atividades propostas.

Tendo em vista essa lacuna, também foram avaliados os tutoriais elaborados pela comissão central para dar suporte aos usuários do sistema com o objetivo de verificar a existência de tais orientações e critérios e também as orientações contidas neles sobre a operacionalização do sistema. Verificamos que constam quatro tutoriais para os gestores e quatro para os servidores, conforme discriminado abaixo:

Tutorial para os Gestores

1. Um tutorial sobre como realizar o Cadastro do Plano de Gestão, que orienta o Gestor a Cadastrar o programa de gestão, cadastrar as atividades para esse Programa de gestão e abrir a fase de habilitação.
2. Um tutorial sobre a Aprovação do Gestor no Plano de Gestão, que orienta como selecionar candidatos e concluir a fase de habilitação.
3. Um tutorial sobre a Aprovação do Plano de Trabalho, que orienta como aceitar ou rejeitar o plano de trabalho proposto pelo servidor.
4. Um tutorial sobre a avaliação das atividades, que orienta o gestor a avaliar as atividades desenvolvidas pelo servidor no plano de trabalho proposto. Informa que existem índices

de produtividade e demonstra quais opções de avaliação em termos de nota a ser atribuída com escala de 01 a 10, porém deixa claro que tal avaliação ficará a critério da chefia, vez que o edital de seleção não informa sobre quais os critérios e pesos devem ser utilizados para avaliar a produtividade em questão. Este tutorial informa ainda que se a atividade for avaliada com nota menor que 06 deve ser informado o motivo e o servidor terá que repetir a atividade

Tutorial para os Servidores

1. O primeiro tutorial ensina o servidor a se habilitar no Programa de Gestão cadastrado pelo gestor.
2. O segundo tutorial ensina o servidor a criar um plano de trabalho e cadastrar as atividades, este tutorial se desdobra em outro que orienta como criar um plano de trabalho em dias alternados.
3. O terceiro tutorial orienta como executar um plano de trabalho, colocar o plano que foi aceito em execução e informa de maneira sucinta sobre as possibilidades disponíveis, sendo elas: executar, fazer solicitações, excluir e cadastrar outra atividade, alterar o prazo e justificar estouro de prazo. Orienta como colocar as atividades em andamento e como informar a conclusão das atividades no sistema.
4. O quarto tutorial orienta apenas como encerrar um plano de trabalho que já foi concluído no sistema, cuja ação trata-se apenas de clicar em um “botão”. O tutorial informa que a escolha sobre a periodicidade do cadastramento (semanal, quinzenal ou mensal) fica a critério da chefia e do servidor.

Pode-se observar que os tutoriais trazem, de forma sucinta, orientações sobre como realizar no sistema informatizado o cadastramento, execução e avaliação dos planos de trabalho e atividades a eles relacionadas. Entretanto, assim como na resolução do Ifes não há

informações sobre quais os critérios devem ser utilizados pelas chefias imediatas para realizarem o acompanhamento, controle e avaliação das atividades propostas.

Observa-se também que consta uma breve informação sobre a existência de índices de produtividade e sobre as opções de avaliação em termos de nota a ser atribuída com escala de 01 a 10, porém não informa sobre quais os critérios e pesos devem ser utilizados para avaliar a produtividade em questão. Este tutorial informa ainda que se a atividade for avaliada com nota menor que 06 deve ser informado o motivo e o servidor terá que repetir a atividade.

Consta ainda uma orientação implícita acerca do período mínimo para o cadastramento dos planos de trabalho, eles devem ser cadastrados para um período mínimo de uma semana e máximo de um mês e devem ser cadastradas todas as atividades para aquele período, informando inclusive as atividades a serem desenvolvidas de forma presencial, para os casos de teletrabalho parcial. Já a nova Instrução Normativa - IN nº 24/2023 não determina um período mínimo e máximo para estabelecimento do plano de trabalho, informando apenas que o período será pactuado entre o servidor participante do programa e sua chefia.

Embora reconheçamos que os tutoriais sejam uma excelente ferramenta de apoio para dar suporte à operacionalização do sistema, entendemos que quando o PGD foi implantado, o estabelecimento de orientações e critérios mínimos a serem observados pelos participantes do PGD deveriam ser consignados em um documento institucional com força normativa, como uma Resolução.

Entretanto, a insegurança causada pela ausência do estabelecimento, expresso em norma, desses critérios não mais persistirá, pois às vésperas de ser entregue o presente relatório de auditoria, foi publicada a Instrução Normativa nº 24/2023 que trouxe uma série de novas regras a serem seguidas para o estabelecimento do Programa de Gestão e Desempenho, dentre elas destaca-se que o plano de trabalho será pactuado entre a chefia e o servidor.

Portanto, a nova Instrução Normativa sobre o Programa de Gestão e Desempenho - IN Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023 ao estabelecer ao longo do seu texto diversas atividades que são de competência da chefia imediata, deixa claro que será de responsabilidade da chefia elaborar o Plano de Entregas da Unidade alinhado ao Planejamento Estratégico da Instituição e pactuar com o servidor subordinado o plano de trabalho de forma atingir as metas e objetivos da Unidade e conseqüentemente da Instituição. E ao pactuar tais planos a chefia deverá estabelecer quais os critérios irá utilizar para realizar a avaliação do trabalho do participante, e dessa forma promoverá o monitoramento e avaliação eficaz do trabalho efetivamente desenvolvido pelo servidor participante do programa, vejamos:

Art. 19. O plano de trabalho, que contribuirá direta ou indiretamente para o plano de entregas, será pactuado entre o participante e a sua chefia da unidade de execução, e conterá:

I - a data de início e a de término;

II - a distribuição da carga horária disponível no período, identificando-se o percentual destinado à realização de trabalhos:

[...]

III - a descrição dos trabalhos a serem realizados pelo participante nos moldes do inciso II do caput; e

IV - os critérios que serão utilizados pela chefia da unidade de execução para avaliação do plano de trabalho do participante.

Art. 25. Compete às chefias das unidades de execução:

I - elaborar e monitorar a execução do plano de entregas da unidade;

II - selecionar os participantes, nos termos dos artigos 13 e 14 desta Instrução Normativa Conjunta;

III - pactuar o TCR;

IV - pactuar, monitorar e avaliar a execução dos planos de trabalho dos participantes;

V - registrar, no sistema de controle de frequência do órgão ou entidade, os códigos de participação em PGD e os casos de licenças e afastamentos relativos aos seus subordinados;

VI- promover a integração e o engajamento dos membros da equipe em todas as modalidades e regimes adotados;

VII - dar ciência à unidade de gestão de pessoas do seu órgão ou entidade quando não for possível se comunicar com o participante por meio dos canais previstos no TCR e no escritório digital;

VIII - definir a disponibilidade dos participantes para serem contatados; e

IX - desligar os participantes.

Parágrafo único. As competências previstas no caput poderão ser delegadas à chefia imediata do participante, salvo a prevista no inciso I.

Art. 21. A chefia da unidade avaliará a execução do plano de trabalho do participante, considerando:

I - a realização dos trabalhos conforme pactuado;

II - os critérios para avaliação das contribuições previamente definidos, nos termos do inciso IV do caput do art. 19 desta Instrução Normativa Conjunta;

III - os fatos externos à capacidade de ação do participante e de sua chefia que comprometeram parcial ou integralmente a execução dos trabalhos pactuados;

IV - o cumprimento do TCR; e

V - as ocorrências registradas pelo participante ao longo da execução do plano de trabalho.

§ 1º A **avaliação da execução do plano de trabalho** deverá ocorrer em até vinte dias após a data limite do registro feito pelo participante, nos moldes do § 1º do art. 20 desta Instrução Normativa Conjunta, considerando a seguinte **escala**:

I - excepcional: plano de trabalho executado muito acima do esperado;

II - alto desempenho: plano de trabalho executado acima do esperado;

III - adequado: plano de trabalho executado dentro do esperado;

IV - inadequado: plano de trabalho executado abaixo do esperado ou parcialmente executado;

V - não executado: plano de trabalho integralmente não executado.

§ 2º Os participantes serão notificados das avaliações recebidas.

§ 3º Nos casos dos incisos I, IV e V do § 1º, as avaliações deverão ser justificadas pela chefia da unidade de execução.

§ 4º No caso de avaliações classificadas nos incisos IV e V do § 1º, o participante poderá recorrer, prestando justificativas no prazo de dez dias contados da

notificação de que trata o § 2º.

§ 5º No caso do § 4º, a chefia da unidade de execução poderá, em até dez dias:

I - acatar as justificativas do participante, ajustando a avaliação inicial; ou

II - manifestar-se sobre o não acatamento das justificativas apresentadas pelo participante.

§ 6º As ações previstas nos §§ 2º, 3º, 4º e 5º deverão ser registradas em sistema informatizado ou no escritório digital.

§ 7º Independentemente do resultado da avaliação da execução do plano de trabalho, a chefia da unidade de execução estimulará o aprimoramento do desempenho do participante, realizando acompanhamento periódico e propondo ações de desenvolvimento.

Dentre as competências referenciadas acima, destaca-se que no plano de trabalho pactuado com o servidor deverá conter a distribuição da carga horária disponível no período com identificação do percentual destinado à realização de trabalhos do próprio setor ou até mesmo de outros setores ou órgãos, os critérios que serão utilizados pela chefia para sua avaliação e uma escala contendo o nível de avaliação da execução do trabalho.

Outro ponto interessante é que a nova Instrução Normativa detalha, em seu art. 24 as competências da Autoridade Máxima do Instituto:

Art. 24. Compete às chefias das unidades instituidoras:

I - promover o alinhamento entre os planos de entregas das unidades de execução a elas subordinadas com o planejamento institucional, quando houver; e

II - monitorar o PGD no âmbito da sua unidade, buscando o alcance dos objetivos estabelecidos no art. 2º desta Instrução Normativa Conjunta.

Nota-se que a IN nº 24/2023 destaca a responsabilidade dos Gestores da Unidade Instituidora em promover o alinhamento entre o PGD e as metas e objetivos institucionais para que se alcance tais metas e objetivos e para que se atinja os objetivos do Programa que vão desde a melhoria na prestação do serviço com eficiência, otimização dos gastos públicos e sustentabilidade até a promoção da saúde e qualidade de vida dos servidores.

Sendo assim, diante da instituição das prerrogativas e responsabilidades da chefia imediata para o estabelecimento e manutenção eficiente do Programa de Gestão, destaca-se a importância da realização de ações de conscientização e capacitação das chefias e servidores sobre suas competências e responsabilidades. A esse respeito falaremos mais detidamente no objetivo 5 do presente relatório.

Quanto à operacionalização do atual sistema utilizado no Ifes para a realização do Programa de Gestão e Desempenho, ao analisar alguns planos de trabalho e a possibilidade de consulta ao sistema constatou-se que o mesmo apresenta algumas limitações, conforme demonstrado abaixo:

- a) Para utilizar o filtro pela "Unidade" dentro de Planejamento > Planos de Trabalho é necessário procurar um a um, pois o sistema não permite digitar as iniciais dos campi/setores não apresentando automaticamente as opções digitadas. Já no campo "Pessoa" é possível realizar esse comando.
- b) Ao preencher os campos data de início e data de fim e clicar em filtrar percebe-se que o sistema apresenta planos de trabalho fora do período selecionado.
- c) Verificou-se que o filtro 'Situação' na opção 'Concluído' não está funcionando, pois não apresentou nenhum resultado de pesquisa.
- d) No campo 'Forma de execução' o filtro funciona em todas as opções quando selecionado separadamente, porém quando selecionado em conjunto por exemplo com o campo 'Unidade' isso não acontece. Por exemplo, foi selecionada a forma de execução teletrabalho parcial e a unidade IFES/REITORIA/BSF/BSF-CGGP, porém os resultados da pesquisa não demonstram os planos de trabalho apenas da CGGP de Barra de São Francisco e sim de todas as unidades.
- e) impossibilidade de cadastramento de plano de trabalho em um único dia isoladamente.

f) impossibilidade de se gerar relatórios.

Outra situação verificada com relação à operacionalização do sistema foi quanto à utilização equivocada do mesmo pelos servidores e pela chefia imediata. Foram encontrados diversos planos com erro de cadastramento no que tange a carga horária, incompatibilidade de registro do PGD com o Ponto Eletrônico, aprovação do plano de forma incorreta, ausência de justificativas, etc., conforme explicitado abaixo:

Ao realizar uma pesquisa pelo filtro “Situação > Executado, constatou-se, em um determinado plano, que apesar de constar como 100% concluído, há uma mensagem no sistema informando que o plano prevê menos horas de atividade que o tempo total disponível, vez que o servidor informou que o tempo total do plano seria de 12 horas, mas executou apenas 6 horas.

Figura 4 - Imagem do plano de trabalho 1

02/05/2023 a 03/05/2023

Carga horária:	6 horas / dia	Forma de execução:	Teletrabalho Parcial
Tempo total do plano:	12 horas	Percentual de conclusão:	100,00%
Prazo de comparecimento:	1 dia(s)	Produtividade:	100,00%

Atividades		Calendário	Andamento	Solicitações	Histórico
Atividade	Descrição	Quantidade	Local de execução	Tempo por item	Tempo total
ADMINISTRATIVO - Acompanhamento de e-mail Institucional - I	Envio e recebimento de e-mails aos alunos referente a período de estágio, entrega de relatórios parciais e finais;	1	Remoto	2	2
ADMINISTRATIVO - Acompanhamento de processos e confecção de documentos. - I	Elaboração de carta de encaminhamento de estágio; Cadastramento de documentos em sipac; Elaboração de declarações;	1	Remoto	2	2
ADMINISTRATIVO - Acompanhamento de e-mail institucional - I	Envio e recebimento de e-mails aos alunos referente a período de estágio, entrega de relatórios parciais e finais;	1	Remoto	2	2
ADMINISTRATIVO - Acompanhamento de processos e confecção de documentos. - I	Elaboração de carta de encaminhamento de estágio; Cadastramento de documentos em sipac; Elaboração de declarações;	1	Remoto	2	2
ADMINISTRATIVO - Articulação com parceiros externos - I	Contato com empresas parceiras para acordar oferta de estágio e/ou emprego aos alunos e egressos do campus;	1	Remoto	2	2
Tempo total em horas:					6
Saldo em horas:					6

No print abaixo observa-se que houve avaliação da chefia imediata e a homologação do tempo executado, porém não consta a justificativa/observação a respeito do tempo de execução, também não consta nenhuma informação no campo solicitações que justifique essa divergência de tempo.

Figura 5 - Imagem do plano de trabalho 2

02/05/2023 a 03/05/2023

Carga horária:	6 horas / dia	Forma de execução:	Teletrabalho Parcial
Tempo total do plano:	12 horas	Percentual de conclusão:	100,00%
Prazo de comparecimento:	1 dia(s)	Produtividade:	100,00%

Atividades Calendário Andamento **Solicitações** Histórico

Tipo	Data	Solicitante	Resposta
------	------	-------------	----------

Prazo de comparecimento: 1 dia(s) **Produtividade:** 100,00%

Atividades Calendário **Andamento** Solicitações Histórico

Atividade	Situação	Tempo planejado	Data início	Data fim	Local de execução	Tempo despendido	Avaliação	Tempo homologado	
ADMINISTRATIVO - Acompanhamento de e-mail Institucional - I	Concluída	2	02/05/2023 07:00	02/05/2023 09:00	Remoto	2	7 Avaliar	2	
ADMINISTRATIVO - Acompanhamento de processos e confecção de documentos. - I	Concluída	2	02/05/2023 09:00	02/05/2023 11:00	Remoto	2	9 Avaliar	2	
ADMINISTRATIVO - Articulação com parceiros externos - I	Concluída	2	02/05/2023 11:00	02/05/2023 13:00	Remoto	2	9 Avaliar	2	
Totais:		6				6		6	

Ao analisar o ponto eletrônico do servidor em questão verificamos que consta que ele trabalhou remotamente no dia 02/05/2023 e presencialmente no dia 03/05/2023, o que a princípio pode parecer um erro de cadastramento no sistema do PGD, pois no sistema ele informou que o período de realização da atividade seria nos dias 02 e 03 maio. Entretanto, ao realizar um teste no sistema verificamos que o mesmo não permite o cadastramento para um único dia. A mensagem que aparece é que a data final do plano de trabalho deve ser maior que a data de início.

Figura 6 - Imagem do espelho de ponto eletrônico

ESPELHO DE PONTO - MAIO DE 2023												
Data	Horários Registrados	Horas Trabalhadas					Saldo de Horas Autorizadas				DNC	
		HR	HC	HE	HA	HH	Crédito	Débito	Saldo No Mês	Crédito Acumulado		
<i>Crédito de Horas Homologado até 30/04/2023:</i>											06:43	
01/05/2023	---	---	---	---	---	00:00			00:00	06:43		
02/05/2023	---	---	06:00	---	---	06:00			00:00	06:43		
03/05/2023	06:26 - 12:32	06:06	06:00	---	---	06:00			00:00	06:43		
04/05/2023	06:31 - 12:35	06:04	06:00	---	---	06:00			00:00	06:43		
05/05/2023	06:28 - 12:29	06:01	06:00	---	---	06:00			00:00	06:43		
06/05/2023	---	---	---	---	---	00:00			00:00	06:43		
07/05/2023	---	---	---	---	---	00:00			00:00	06:43		
08/05/2023	06:27 - 12:34	06:07	06:00	---	---	06:00			00:00	06:43		

Entretanto encontramos o plano abaixo que foi cadastrado para apenas um dia de teletrabalho. Outra questão a ser observada neste plano de trabalho é que ele consta como executado há mais de 60 dias e ainda não foi avaliado até a data desta verificação (03/07/2023).

Figura 7 - Imagem do plano de trabalho 3

28/04/2023 a 28/04/2023

Carga horária:	8 horas / dia	Forma de execução:	Teletrabalho Parcial
Tempo total do plano:	8 horas	Percentual de conclusão:	100,00%
Prazo de comparecimento:	1 dia(s)	Produtividade:	100,00%

Atividades	Calendário	Andamento	Solicitações	Histórico				
Atividade	Situação	Tempo planejado	Data início	Data fim	Local de execução	Tempo despendido	Avaliação	Tempo homologado
TECNOLOGIA - Prestação de serviço de apoio ou atendimento técnico administrativo - II	Concluída	4	28/04/2023 07:30	28/04/2023 11:30	Remoto	4	Avaliar	0
TECNOLOGIA - Atualização, manutenção e operacionalização de serviço de Tecnologia da Informação - II	Concluída	4	28/04/2023 12:30	28/04/2023 16:30	Remoto	4	Avaliar	0
Totais:		8				8		0

[Voltar para a lista de planos de trabalho](#) [Voltar para o programa de gestão](#)

[Reabrir Plano de Trabalho](#)

Verificamos também um plano de trabalho cadastrado para ser realizado remotamente nos dias 27/04/2023 a 01/05/2023, entretanto apesar de constar como 100% concluído, há uma mensagem no sistema informando que o plano prevê menos horas de atividade que o tempo total disponível, vez que o servidor informou que o tempo total do plano seria de 24 horas, mas executou apenas 10 horas.

Figura 8 - Imagem do plano de trabalho 4

27/04/2023 a 01/05/2023

Carga horária: 8 horas / dia **Forma de execução:** Teletrabalho Parcial
Tempo total do plano: 24 horas **Percentual de conclusão:** 100,00%
Prazo de comparecimento: 1 dia(s) **Produtividade:** 100,00%

Atividades	Calendário	Andamento	Solicitações	Histórico					
Atividade	Situação	Tempo planejado	Data início	Data fim	Local de execução	Tempo despendido	Avaliação	Tempo homologado	
ADMINISTRATIVO - Acompanhamento de processos e confecção de	Concluída	8	27/04/2023 09:19	27/04/2023 18:19	Remoto	8	8 Avaliar	8	
ADMINISTRATIVO - Participação em comissões - I	Concluída	2	27/04/2023 12:34	27/04/2023 20:22	Remoto	2	8 Avaliar	2	
Totais:		10				10		10	

[Voltar para a lista de planos de trabalho](#) [Voltar para o programa de gestão](#)

[Reabrir Plano de Trabalho](#)

Carga horária:	8 horas / dia	Forma de execução:	Teletrabalho Parcial
Tempo total do plano:	24 horas	Percentual de conclusão:	100,00%
Prazo de comparecimento:	1 dia(s)	Produtividade:	100,00%

Atividades	Calendário	Andamento	Solicitações	Histórico	
Atividade	Descrição	Quantidade	Local de execução	Tempo por item	Tempo total
ADMINISTRATIVO - Acompanhamento de processos e confecção de documentos. - IV	- Conclusão da 5ª Medição mensal referente aos serviços executados pela contratada.	1	Remoto	8	8
ADMINISTRATIVO - Participação em comissões - I	Fiscalização da obra no geral, atendendo dúvidas por telefone ou e-mail.	1	Remoto	2	2
Tempo total em horas:					10
Saldo em horas:					14

O plano prevê menos horas de atividades do que o tempo total disponível

Sendo assim, buscou-se analisar os registros constantes no ponto eletrônico do servidor acima para tentar elucidar a questão e verificou-se que foi registrado pelo servidor e homologado pela chefia imediata que o mesmo realizou atividades remotamente apenas no dia 27/04 num total de 10 horas, sendo 8 horas regulares e 2 horas para compensação do Recesso de 2022, consta também que realizou atividade externa no dia 28/04/2023, e por fim o dia 01/05 foi feriado nacional, dia do trabalhador.

Figura 9 - Imagem do espelho de ponto eletrônico

●	20/04/2023	---	---	09:00	01:00	---	08:00	00:00	00:04
	21/04/2023	---	---	---	---	---	00:00	00:00	00:04
	22/04/2023	---	---	---	---	---	00:00	00:00	00:04
	23/04/2023	---	---	---	---	---	00:00	00:00	00:04
	24/04/2023	08:04 - 14:13 15:13 - 19:33	10:29	10:00	02:00	---	08:00	00:00	00:04
●	25/04/2023	---	---	09:00	01:00	---	08:00	00:00	00:04
●	26/04/2023	---	---	08:00	---	---	08:00	00:00	00:04
●●	27/04/2023	---	---	10:00	02:00	---	08:00	00:00	00:04
●	28/04/2023	---	---	09:00	01:00	---	08:00	00:00	00:04
	Ocorrência: ATIVIDADE EXTERNA (28/04/2023) Situação: Homologada Duração: 09:00			---	---	---	00:00	00:00	00:04
				---	---	---	00:00	00:00	00:04
	Recesso 2022 (19/12/2022 a 23/12/2022) [?] :							00:00	00:04
	QUARTA FEIRA DE CINZAS 2023 - A COMPENSAR (22/02/2023) [?] :							00:00	00:04
	TOTAL: 61:40 157:00 21:00 00:00 136:00 00:00 00:00 00:00 00:04 00:00								

Das verificações acima constatamos algumas falhas: 1º o servidor não deveria ter registrado teletrabalho parcial para o dia em que estaria desenvolvendo atividades externas; 2º o servidor não deveria ter registrado o final do teletrabalho parcial num feriado; 3º o sistema do PGD não está programado para descontar a carga horária referente aos feriados nacionais e municipais.

É importante lembrar que a Resolução do Conselho Superior do Ifes nº 60/2021 que instituiu o Programa de Gestão no Instituto veda expressamente que o teletrabalho inclua atividades que sejam desenvolvidas externamente, in verbis:

Art. 8º, § 2º. O teletrabalho não poderá: I - abranger atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo;

Das verificações acima extrai-se que o sistema atual não é integrado com o ponto eletrônico e demais sistemas informatizados do Instituto, sendo necessário realizar cadastros e consultas separadamente nos demais sistemas, tais como ponto eletrônico e SIPAC.

Nas conversas realizadas com alguns gestores identificamos uma queixa em comum sobre o sistema utilizado atualmente, ele foi considerado burocrático e frágil em relação à

possibilidade de acompanhamento, controle e avaliação das atividades e precário na emissão de relatórios e indicadores.

Em reunião com o Diretor de Tecnologia da Informação da Reitoria, nos foi confirmado que o atual sistema do PGD não tem integração com o Sigrh, mas que o próximo sistema, que já está em fase de testes e está previsto para ser implantado no próximo ciclo do PGD que acontecerá em novembro deste ano, possua essa integração, vez que o mesmo foi desenvolvido pelos mesmo criadores do SIG.

Nesta reunião também foram relatadas por esta Audin as fragilidades e os problemas de usabilidade do sistema constatados com o intuito de que sejam pontos a serem observados neste novo sistema que será implementado. Dessa forma, tendo em vista a substituição do sistema atual que está em curso, os problemas de operacionalização (erros de sistema) ficam consignados no relatório para fins de ciência, mas não serão objeto de recomendação no momento.

Porém com relação às constatações quanto à utilização do sistema no que tange aos equívocos de cadastramento dos planos de trabalho pelos servidores e inconsistências com relação às aprovações pela chefia imediata, resumimos abaixo as constatações identificadas para tornar o entendimento mais didático com sua consequente recomendação.

Constatação 7: Ausência de regras bem definidas nos documentos institucionais tais como forma de cadastramento do planos de trabalho quando ocorrem feriados, trabalho externo entre os dias em trabalho remoto e tempo limite para avaliação pela chefia imediata.

Recomendação 7: Recomenda-se à Comissão Central o devido planejamento para que haja a inclusão nos próximos tutoriais, de maneira clara, das regras e procedimentos para a utilização do novo sistema que será implantado tanto pelos servidores quanto pelas chefias e que tais regras e procedimentos sejam objeto de treinamento/capacitação.

Para verificar se as ferramentas disponibilizadas pela instituição estão adequadas ao

controle interno, à execução do trabalho e ao acompanhamento pelas chefias imediatas, conversamos com alguns gestores da Reitoria e dos campi selecionados e constatamos que atualmente as principais ferramentas institucionais disponibilizadas para utilização são o webmail, o Conferênciaweb, e o microsoft teams.

É importante destacar ainda que tanto o microsoft teams, como o webmail e o Conferênciaweb são ferramentas que possibilitam a comunicação tanto da comunidade interna quanto da externa, entretanto não com o mesmo grau de acessibilidade, agilidade e abrangência quanto o Whatsapp.

Contudo cabe ressaltar que houve algumas queixas quanto a utilização do celular e whatsapp pessoal como ferramenta de comunicação, pois, conforme relatado por alguns servidores, fica difícil de separar o pessoal do profissional (horários) e de comprovar o repasse e a execução das atividades.

Além disso, o whatsapp não é uma ferramenta oficial do Ifes, de maneira que os dados e as informações não podem ter a garantia de confidencialidade, integridade e segurança da informação.

Cabe ressaltar que a IN nº 24/2023 estabelece em seu art. 15, IV que deve constar no Termo de Ciência e Responsabilidade pactuado entre o participante do PGD e a chefia quais os canais de comunicação serão utilizados pela equipe.

Constatação 8: Utilização de ferramenta de comunicação não oficial em detrimento de ferramentas institucionais que garantam a segurança da informação.

Recomendação 8: Recomenda-se às Comissões Central e Locais que, com o apoio da Diretoria de Tecnologia da Informação, apresente opções de ferramentas para comunicação e utilização no âmbito do PGD que propiciem segurança da informação, e que promovam a divulgação e a capacitação para utilização das mesmas.

Outra questão levantada nas conversas com os gestores é com relação à resistência/negativa de alguns servidores em disponibilizar seu número de celular particular para contato de trabalho. Entretanto, há de se frisar que conforme preceitua o Art. 9º, V, § 6º e § 7º do Decreto nº 11.072/2022, o servidor participante do programa de gestão deve estar disponível nos horários de trabalho e disponibilizar telefone fixo ou móvel de contato sem que isso implique aumento de despesa para o órgão público, vejamos:

Art. 9º O teletrabalho:

V - exigirá que o agente público permaneça disponível para contato, no período definido pela chefia imediata e observado o horário de funcionamento do órgão ou da entidade, por todos os meios de comunicação.

§ 6º Para fins do disposto no inciso V do caput, o agente público deverá informar e manter atualizado número de telefone, fixo ou móvel, de livre divulgação tanto dentro do órgão ou da entidade quanto para o público externo que necessitar contatá-lo.

§ 7º A opção pelo teletrabalho não poderá implicar aumento de despesa para a administração pública federal.

Nessa mesma linha é o que preceitua a Resolução CS Ifes nº 60/2021:

Art. 12 O participante no programa de gestão deverá possuir, e manter, os meios tecnológicos necessários e suficientes para a execução de seu plano de trabalho e cumprimento do termo de ciência e responsabilidade.

Resta clara portanto a necessidade de realização de um trabalho de conscientização de todos os servidores (inclusive dos que ocupam cargo de chefia) sobre a necessidade de, quando estiverem em teletrabalho, de se manter uma estrutura física adequada a para realização do trabalho, tais como: computador, mesa, cadeira, telefone e internet, atentando-se para a importância de tais equipamentos a serem utilizados seguirem as orientações de ergonomia e segurança no trabalho e que o custeio para a estrutura necessária, tanto física quanto tecnológica, é de responsabilidade do participante, conforme preceitua o inciso V, 'a' e 'c' do art. 15 da IN nº 24/2023.

Boas práticas: Caso o servidor não queira disponibilizar e divulgar seu telefone de uso pessoal, que seja orientado sobre a possibilidade de adquirir às suas expensas outro número de celular para uso profissional.

2.5 Do alinhamento às necessidades institucionais (Objetivo 5)

2.5.1 Alinhamento do PGD com as metas e os objetivos institucionais

Não foi possível observar expressamente, seja na Resolução 60/2021 ou nos editais, o alinhamento do PGD ao atual Planejamento Estratégico do Ifes. No entanto, mesmo que implicitamente, o PGD está diretamente e/ou indiretamente relacionado a alguns dos 20 objetivos estratégicos apontados no documento, tais como:

15. Otimizar e valorizar os recursos humanos
16. Consolidar a infraestrutura física dos campi
17. Otimizar o uso de estruturas físicas
18. Promover o uso de TIC no processo de integração interna e externa
19. Priorizar orçamento para a execução da estratégia

Tais objetivos estratégicos estão interligados ao PGD como pode ser observado nas respostas contidas no Relatório Gerencial nas quais se constatou que houve a valorização dos recursos humanos a partir do alto percentual de respostas afirmativas em relação à melhora na qualidade de vida, à interação com a família, à redução de custos e do stress, dentre outros. Ainda em relação à otimização dos recursos humanos, o PGD também propicia a discussão em relação ao dimensionamento de pessoal e à força de trabalho, tema que será abordado mais à frente neste relatório.

A possibilidade de haver uma otimização da força de trabalho e o próprio PGD no geral também contribuem para a otimização das estruturas físicas à medida que possibilita a junção de setores com atribuições parecidas em uma mesma sala, o revezamento de servidores em uma mesma estação de trabalho, dentre outras possibilidades. Algumas dessas medidas já foram implementadas, conforme pôde ser observado nos relatos de alguns gestores. Outras serão possíveis de serem implementadas no futuro, à medida que o PGD estiver mais consolidado. Fato é que tais medidas possibilitam ainda economia em relação à aquisição de computadores, despesas de custeio e etc, conforme já relatado no item 2.2.

O PGD também é um grande propulsor para promover o uso de TIC no processo de integração interna e externa e vice-versa, tendo em vista a possibilidade de utilização, de atendimento e de autoatendimento virtual - como a abertura e consulta de processos, a marcação de férias, e a inserção de atestados médicos pelos Sistemas Integrados de Gestão, tais como SouGov, Sipac, SigRH, Sigepe, dentre outros - que facilitam a continuidade das atividades mesmo de forma remota. Ou seja, o PGD contribui para que o uso da tecnologia da informação e comunicação seja amplamente difundida e esteja em constante evolução no âmbito do Ifes, de maneira que mais setores possam ser abarcados com sistemas integrados e possam estar mais aptos a integrarem o PGD. Além disso, é uma via de mão dupla, pois a ampliação no uso de TIC no Ifes também permite que as atividades do PGD possam ser desenvolvidas com mais eficiência e eficácia no processo de integração interno e externo.

Em relação ao orçamento, tendo em vista as constatações apresentadas no item 2.2, e tendo em vista o PGD ainda estar na fase inicial, com a concretização do programa e a otimização dos recursos humanos e das estruturas físicas é possível vislumbrar reduções ainda maiores das que as observadas. Tal redução pode possibilitar a priorização do orçamento para a execução da estratégia, que se trata do último objetivo estratégico abordado, ou seja, com a economia nos gastos relacionados ao custeio, podem ser priorizados os gastos nas áreas mais estratégicas.

O atual Planejamento Estratégico se refere ao ciclo 2019-2023 e quando foi elaborado não havia ainda sido implantado o PGD e, por isso, não há menção nele ao Programa. Contudo, por oportuno, na elaboração do Planejamento Estratégico para o próximo quadriênio, se faz imprescindível que seja considerado o atual contexto da implantação/desenvolvimento do PGD no Instituto, de forma que as metas, os objetivos estratégicos e os indicadores estejam alinhados ao novo instrumento de gestão.

A importância de haver esse alinhamento entre planejamento estratégico e PGD ficou ainda mais evidente após a publicação da Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023, na qual a tabela de atividades com ações específicas para a composição dos planos de trabalhos dos participantes deixou de ser obrigatória e o Plano de Entregas da Unidade Executora passou a ser referência para a elaboração dos planos dos participantes. E a referida IN dispõe ainda que sendo o PGD um indutor na melhoria de desempenho institucional no serviço público, deve haver o foco entre as estratégias organizacionais, as entregas das unidades e o trabalho dos participantes. Aliado a isso, a IN também aborda vários desses assuntos citados acima como objetivos do PGD, como o estímulo à cultura do planejamento institucional (inciso II), a otimização da gestão dos recursos públicos (inciso III), a fomentação à transformação digital (inciso V) e o aprimoramento do desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos (inciso VIII).

Dessa forma, se o direcionamento e as diretrizes dos documentos norteadores e estratégicos da Instituição estiverem alinhados ao PGD, maior será a eficácia do programa em todos os níveis, do estratégico ao operacional. E o inverso também, pois é imprescindível que as metas individuais e setoriais também estejam conectadas ao planejamento estratégico da Instituição.

2.5.2 Das diretrizes do PGD

Em relação às diretrizes estabelecidas pela Instituição, o art. 4º do Decreto nº

11.072/2022 dispõe que a autoridade máxima do órgão deverá prever, no mínimo:

- I - os tipos de atividades que poderão ser incluídas no PGD;
- II - o quantitativo de vagas;
- III - as vedações à participação, se houver;
- IV - o eventual nível de produtividade adicional exigido para o teletrabalho;
- V - o conteúdo do termo de ciência e responsabilidade a ser firmado entre o participante e a sua chefia imediata; e
- VI - a antecedência mínima nas convocações para o agente público comparecer à sua unidade.

Ao analisar a Resolução do Ifes com base nesse artigo do Decreto, observa-se que o Dirigente Máximo do Instituto previu os incisos correlacionados a seguir.

Art. 4º, inciso I do Decreto -> Art. 8º da Resolução do Ifes.

Art. 4º, inciso II do Decreto -> A Resolução não estabelece o quantitativo de vagas, contudo tal quantitativo consta nos editais de seleção.

Art. 4º, inciso III do Decreto -> Art. 10 da Resolução do Ifes: "É vedada a participação no Programa de Gestão do Ifes aos servidores que possuem jornada flexibilizada, conforme previsto no art. 3º do Decreto 1.590/95."

Art. 4º, inciso IV do Decreto -> Art. 5º, inciso I da Resolução do Ifes: "São objetivos do programa de gestão: promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;"

Art. 4º, inciso V do Decreto -> Anexo III da Resolução do Ifes

Art. 4º, inciso VI do Decreto -> Art. 6º, inciso III da Resolução do Ifes: "O prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal de participante à unidade para atividades que não possa ser solucionada por meios telemáticos ou informatizados,

estará descrito no plano de trabalho".

A IN Conjunta 24/2023 em seu art. 6º também apresenta as diretrizes que devem constar no ato de instituição do PGD, as quais se encontram bem semelhantes às dispostas no Decreto nº 11.072/2022. No entanto, a IN 24/2023 não aborda acerca do eventual nível de produtividade adicional exigido para o teletrabalho e apresenta adicionalmente a necessidade de conter as modalidades e regimes de execução - que já se encontra previsto no Art. 6º, inciso I da Resolução do Ifes nº 60/2021 -, bem como de conter o quantitativo de vagas expresso em percentual, por modalidade, em relação ao total de agentes públicos da unidade instituidora;

Outro ponto que a IN 24/2023 aborda e que não está previsto na Resolução do Ifes nº 60/2021 é a dispensa do controle de frequência e assiduidade, conforme dispõe em seu art 8º: "Todos os participantes estarão dispensados do registro de controle de frequência e assiduidade, na totalidade da sua jornada de trabalho, qualquer que seja a modalidade e o regime de execução". Importante esclarecer que, embora tenha sido dispensado o controle do ponto eletrônico para controle de frequência e assiduidade, há a possibilidade de a Unidade Instituidora prever em seu ato normativo e nos TCR que os participantes do PGD possam registrar comparecimento para realização de atividades determinadas - como atendimento ao público, fiscalização in loco, dentre outras - ou mesmo para fins de pagamento de auxílio transporte.

Importante ressaltar que, conforme consta no Módulo 1 do Guia Prático publicado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos a respeito da nova IN, os “registros não devem ser feitos em sistemas de controle de frequência estabelecidos pelos órgãos de gestão de pessoas, como por exemplo o SISREF. Nestes sistemas deverão constar os respectivos códigos de participação no programa.”

Diante do exposto, tendo em vista a referência em diversos trechos da IN 65/2020 que está revogada, e com a recente publicação da Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023 no

dia 31/07/2023, entende-se que a Resolução Consup nº 60/2021 deverá passar por uma revisão para verificar a compatibilidade e a atualização da Resolução com a nova IN.

Constatação 9: Necessidade de atualização da Resolução do Ifes nº 60/2021, tendo em vista publicação da Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023.

Recomendação 9: Recomenda-se ao Reitor/Conselho Superior a previsão na Resolução do Ifes nº 60/2021 da dispensa do controle de frequência e assiduidade para os participantes do Programa de Gestão em qualquer modalidade, conforme consta no art. 8º da IN nº 24/2023, bem como a retirada das menções à já revogada IN nº 65/2020.

2.5.3 Das ações institucionais

De acordo com o parágrafo único do art. 1º da IN 24/2023, o PGD é um indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, tendo como foco o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais.

Ao longo da execução do presente trabalho, foi constatado que o Programa de Gestão e Desenvolvimento pode ser também o indutor de diversas ações institucionais que promovam maior eficiência e desenvolvimento no Ifes, sendo o catalisador para a realização de atividades e decisões institucionais que possuem um elevado grau de complexidade ou de dificuldade.

Uma dessas ações é o mapeamento de processos, citado no tópico anterior. Com o advento do PGD torna-se de grande importância que os processos dos diversos setores que compõem o Ifes estejam mapeados para facilitar o controle das chefias, para determinar quais são as atividades inerentes aos setores, quais são os passos para sua realização e qual é o tempo médio gasto em cada uma, o que facilitaria a avaliação das atividades realizadas e poderia haver uma melhor mensuração da força de trabalho necessária.

Além disso, a elaboração de fluxo e mapeamento de processos como ação

institucional permitiria a definição e análise dos índices de produtividade, para que seja possível prever um eventual ganho de produtividade no âmbito de toda a Instituição, seja nos setores administrativos ou nos setores ligados ao ensino, pesquisa e extensão. Tal mapeamento possibilitaria que os setores possuam métricas/parâmetros de tempo/complexidade na execução das atividades, tornando todo o processo da atividade mais claro e possível de ser avaliado com melhorias na produtividade.

A mensuração da força de trabalho é outra dessas atividades com elevado grau de complexidade citadas acima. Outra ação importante e que a IN 24/2023 traz em seu Art. 2º, inciso VII como um dos objetivos do PGD é "contribuir para o dimensionamento da força de trabalho", que é uma ação institucional de grande relevância, principalmente no contexto do PGD. O dimensionamento é importante tanto pela ótica da otimização de recursos humanos e de gastos, quanto pelo contexto de redução na criação e distribuição de cargos, especialmente porque alguns cargos passaram a ter seu provimento vedado pelo Decreto 9.262/2018, como é o caso do cargo de Auxiliar em Administração que tem um impacto importante para o Instituto, uma vez que não poderão ser providos quando houver vacância.

Uma consequência da ausência/fragilidade de ações como a de dimensionamento de pessoal e mapeamento de atividades e que foi muito abordada nas conversas com os gestores foi o fato de alguns servidores não estarem com suas tarefas bem definidas ou até mesmo sem terem uma quantidade mínima de tarefas definidas que contemplem sua carga horária de trabalho. Importante ressaltar que se trata de uma problemática que existe muito antes da implantação do PGD, que em muitos casos a chefia não sabe como agir ou prefere não criar um embate com o servidor.

Ocorre que com o advento do PGD esse tipo de situação ficou em evidência e foi apontado nas conversas, chegando ao ponto de haver relatos de alguns servidores, mesmo tendo seus setores contemplados pelo PGD, não terem interesse em aderir ao PGD e ao teletrabalho por não terem atividades suficientes para serem cadastradas nos seus planos de

trabalho. É um problema grave, pois independentemente do PGD, se existem servidores com poucas atividades a serem cadastradas, significa também que não há quantidade de trabalho presencial suficiente a ser desenvolvido.

Diante do exposto, verifica-se que o PGD pode ser o indutor para que diversas ações institucionais sejam impulsionadas, pois poderiam fornecer melhores indicadores e estabelecer parâmetros para viabilizar, nas situações em que forem necessárias, uma readequação de pessoal/estruturas/processos e gerar maior eficiência. Essa readequação da força de trabalho propiciaria, por exemplo, uma melhor distribuição das atividades nos setores, um aumento da produtividade e, em relação ao PGD, a possível adesão de mais servidores e setores que não estão sendo contemplados atualmente.

2.5.4 Das portarias de designação de grupos de trabalho

Outra questão importante abordada nas conversas com os gestores, que pode ser melhor regulamentada e controlada com o PGD é o caso de servidores designados por portaria para grupos de trabalho, comissão e fórum com carga horária incluída na jornada regular do servidor. Ocorre que por vezes esses trabalhos a serem desempenhados não estão necessariamente vinculados ao setor em que o servidor está em exercício

Dessa forma, foi objeto de questionamentos a forma de cadastro e avaliação dos planos de trabalho dos participantes do PGD que realizam esse tipo de atividade, pois normalmente não é a própria chefia imediata que tem a responsabilidade de supervisionar e nem de avaliar eventuais atividades que o servidor desempenhará em relação a tais designações. Aliado a isso, atualmente o sistema do PGD não permite que um mesmo servidor esteja vinculado a mais de uma chefia para realizar a supervisão do trabalho.

O problema se agrava pelo fato de que muitas vezes as s portarias de designação de servidores em comissões, grupos de trabalho e fóruns não atribuem previamente a carga horária semanal ou mensal para tais atividades aos servidores ali designados, o que dificulta

um cadastro mais fidedigno possível do plano de trabalho. Dessa forma, verifica-se que há prejuízo em relação aos controles internos relacionados ao tema.

A título de exemplo pode-se citar a portaria de designação da Comissão Central do PGD. A Portaria do Reitor nº 642/2023 designa 05 membros para comporem a Comissão Central, no entanto, só atribui carga horária semanal para duas servidoras.

É preciso aprimorar a governança e o controle interno em relação a essas designações, para que haja o monitoramento da carga horária designada para essas atividades de forma que possam ser exequíveis de acordo com as atividades do setor e do servidor, e que haja o acompanhamento das entregas. Tal controle propiciará a pactuação em relação à distribuição da carga horária dos planos de trabalho, entre o participante do PGD e sua chefia, conforme dispõe o art. 19 da IN 24/2023:

Art. 19. O plano de trabalho, que contribuirá direta ou indiretamente para o plano de entregas, será pactuado entre o participante e a sua chefia da unidade de execução, e conterá:

[...]

II - a distribuição da carga horária disponível no período, identificando-se o percentual destinado à realização de trabalhos:

a) vinculados a entregas da própria unidade;

b) não vinculados diretamente a entregas da própria unidade, mas necessários ao adequado funcionamento administrativo ou à gestão de equipes e entregas; e

c) vinculados a entregas de outras unidades, órgãos ou entidades diversos;

[...]

§ 1º O somatório dos percentuais previstos no inciso II do caput corresponderá à carga horária disponível para o período.

[...]

II - requer que os trabalhos realizados sejam reportados à chefia da unidade de exercício do participante; e

III - é possível ser utilizada para a composição de times volantes. [grifo nosso]

Constatação 10: Ausência de controle interno em relação às portarias de designação de grupos de trabalho, equipe, fórum e/ou comissões.

Recomendação 10: Recomenda-se ao Gabinete do Reitor a padronização das portarias de designação de grupos de trabalho, equipe, fórum e/ou comissão para que, sempre que possível, contenham a carga horária a ser atribuída e a data de início e fim das atividades em observação ao princípio da transparência e fortalecimento do controle por parte das chefias.

Constatação 11: Ausência de orientação acerca do cadastramento da carga horária das atividades alocadas em comissões, equipes, fórum e/ou grupos de trabalho no plano de trabalho.

Recomendação 11: Recomenda-se à Comissão Central/Gestão previsão nos tutoriais dos casos de alocação de carga horária dos participantes do PGD em grupo de trabalho, equipe, comissão ou fórum, de orientações para: a) os participantes do PGD quanto ao cadastro do plano de trabalho; b) para os presidentes das comissões/grupo de trabalho/fórum/etc da necessidade de serem repassadas informações do trabalho executado para as chefias para fins de acompanhamento; c) e para as chefias imediatas em relação à avaliação do plano de trabalho, de acordo com o art. 19 da IN 24/2023.

Boas práticas: Que as atividades alocadas por portaria dentro da carga horária regular do servidor sejam monitoradas e supervisionadas pelo presidente da comissão, grupo de trabalho, equipe, fórum ou pela chefia do setor solicitante da portaria ou responsável pela atividade a ser entregue e que sejam repassadas em formato de ata ou relatório à chefia imediata do servidor designado, para fins de acompanhamento, conforme disposto no art. 19, §2º, inciso II da IN 24/2023.

2.5.5 Da comissão central e comissões locais

Ao longo do planejamento desta ação foi necessário conhecer as atribuições das

comissões separadamente, tanto a central quanto a local. Para isso, foram analisadas a Resolução CS 60/2021 e também os editais do PGD para conhecer quais atribuições estão definidas formalmente, vejamos:

Comissão Central

Art. 7º, § 2º da Resolução: A Comissão Central deverá ter em sua composição, representantes do corpo docente, administrativo, da área de gestão de pessoas e da área de acompanhamento de resultados institucionais.

Art. 9º, inciso I da Resolução: caberá a Comissão Central disponibilizar modelo de referência de edital para a seleção dos participantes;

Art. 18 da Resolução: Os casos omissos serão tratados pela Comissão Central.

Art. 18, parágrafo único: A Comissão Central poderá ser demandada pela Comissão Local e pelos dirigentes das unidades, para tratar dos casos omissos bem como para avaliação e melhorias do programa.

Comissão Local

Art. 7º, § 1º da Resolução: As comissões locais deverão ter em sua composição, representantes do corpo docente, administrativo e da área de gestão de pessoas;

Art. 9º da Resolução: A seleção de participantes no Programa de Gestão do Ifes será feita através de seleção coordenada pela Comissão Local.

Art. 15 da Resolução: Caberá à chefia imediata e à Comissão Local apurar o não cumprimento das metas estabelecidas de forma justificada por participante do programa.

Item 8.1 do Edital 02/2022 da Reitoria: O servidor selecionado e a chefia imediata deverão participar, obrigatoriamente, da capacitação organizada pela Comissão Local a se dar no dia 19/10/2022 por meio de live.

Comissão Central e Local

Art. 7º da Resolução: O acompanhamento de todo o Programa de Gestão do Ifes será realizado por uma Comissão Central e pelas Comissões Locais instituídas no âmbito das Unidades.

Art. 8º, § 4º da Resolução: A solicitação para aprovação e para validação de novos grupos de atividades e de novas atividades, deverá ter ciência da área de especialidade, da área de gestão de pessoas e também ser analisada pela Comissão Local. Após a análise favorável da Comissão Local, a solicitação de novos grupos de atividades e/ou novas atividades deverá ser encaminhada à Comissão Central para aprovação e inclusão na Tabela de Atividades/Grupo de Atividades.

Item 10.6 do Edital 02/2022 da Reitoria: A Comissão Local do Programa de Gestão será o canal para dirimir quaisquer dúvidas ou problemas encontrados durante a execução do Teletrabalho, podendo solicitar análise da Comissão Central.

Item 10.7 do Edital 02/2022 da Reitoria: A Comissão Local em conjunto com a Comissão Central irá elaborar o relatório semestral para validação do dirigente da unidade nos termos do Art. 15 da Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65, de 30 de julho de 2020.

Dessa forma, as principais atribuições formais da Comissão Central nos atuais normativos são: orientação em geral, disponibilizar modelo de referência de edital para seleção dos participantes, aprovar e incluir atividades, avaliar, acompanhar e propor melhorias, elaborar relatório e tratar dos casos omissos. Já as principais atribuições da Comissão Local encontradas formalmente foram: selecionar os participantes do programa, apurar o não cumprimento das metas estabelecidas por participante do programa, realizar capacitação, acompanhar o programa, analisar inclusão de novas atividades, dirimir dúvidas e elaborar relatório.

Muito embora as atribuições acima elencadas sejam de grande importância para o PGD, é preciso repensar se uma ação institucional tão importante e tão abrangente quanto o Programa de Gestão, que requer um elevado grau de comprometimento para que se realize o monitoramento, o acompanhamento, a avaliação e a proposição de melhorias de forma constante, deva ficar sob a responsabilidade apenas das comissões central e locais.

Primeiramente, as comissões são compostas por servidores de diferentes setores que possuem a responsabilidade de realizarem atividades diárias e que têm que conciliar com o trabalho na comissão. Trabalho esse que, às vezes, não tem a carga horária semanal estabelecida na portaria que o designou para desempenhá-lo e faz com que o trabalho para as atividades inerentes à comissão fique dependente de um tempo disponível que "sobra" ao servidor no setor de exercício originalmente.

As comissões, de maneira geral e dada a sua natureza, também ficam suscetíveis a outros fatores, como a alta rotatividade dos seus membros, à dificuldade de se realizar o trabalho em equipe, incompatibilidade do perfil do servidor às atividades realizadas pela comissão, dentre outros.

Além disso, um ponto que merece atenção é a necessidade de haver uma governança ativa do programa que permita a análise de informações e a tomada de decisões com base em indicadores relacionados ao PGD no que se refere ao atingimento das metas e objetivos institucionais, à capacitação, à saúde e à qualidade de vida do servidor, etc.

A Resolução nº 60/2021 estabeleceu no inciso XIII do art. 3º que a área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais é a PRODI, uma vez que a mesma detém a competência relativa à gestão estratégica e à avaliação de resultados no Ifes.

Por todo o exposto, esta Audin entende ser importante a incorporação das atividades de nível tático e estratégico relacionadas ao PGD à Pró Reitoria de Desenvolvimento Institucional cujas atribuições regimentais são conexas às demandadas de monitoramento e

governança do Programa.

Constatação 12: Necessidade de incorporação das atividades, especialmente as de nível tático e estratégico relacionadas ao PGD aos setores já existentes na Reitoria cujas atribuições regimentais sejam conexas às demandadas pela execução e monitoramento do Programa.

Recomendação 12: Recomenda-se ao Reitor do Ifes analisar a viabilidade de incorporação das atividades de nível tático e estratégico relacionadas ao PGD à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodi), que de acordo com o inciso XIII do art. 3º da Resolução nº 60/2021 é a área responsável pela gestão estratégica.

Caso a Instituição proceda dessa forma, se fará necessário adequar as atribuições da Comissão Central .

Ademais, esta Auditoria entende ser importante que as atribuições dos membros das comissões estejam definidas e consolidadas em um documento único por Comissão, seja na portaria que designa essas comissões, ou em outro documento mais pertinente, o que não impede que também continuem nos normativos já existentes. A finalidade da consolidação em um documento único é para que as atribuições tenham maior visibilidade e possibilidade de controle e acompanhamento, pois atualmente estão esparsas ao longo da Resolução e dos editais.

Boas práticas: Sugere-se que as atribuições das comissões estejam consolidadas em um único documento, para melhor organização e visibilidade.

2.5.6 Das ações de fortalecimento

Diante de todo o exposto neste relatório, considerando os pontos positivos e os pontos críticos que merecem atenção e as oportunidades de melhoria para que o Programa de Gestão se mantenha de fato benéfico para a sociedade, para a Instituição como um todo e para os servidores, nesta parte final abordaremos boas práticas encontradas por esta Audin, ideias

apresentadas pelos gestores e pontos a serem observados que podem minimizar os riscos a fim de promover a evolução e o fortalecimento do PGD.

O Acórdão TCU nº 20.822/2022 dispõe que o regime de trabalho por aferição dos resultados, que já se encontra incorporado, de forma irreversível, tanto na esfera pública como na iniciativa privada, é um importante instrumento de gestão administrativa, que deve ser “(...) adotado de maneira apropriada e com foco principal nos interesses da sociedade”.

O Governo Federal traz a ideia de que o PGD promove uma mudança cultural no modus operandi tradicional da gestão pública brasileira, por isso, é de extrema importância a capacitação de gestores e demais agentes públicos quanto ao melhor alinhamento dos processos de trabalho, envolvendo práticas de feedback e avaliação de desempenho, transparência nas entregas e seu alinhamento aos objetivos institucionais, dentre outros.

Além disso, o art. 19 da Resolução CS 60/2021 dispõe que o PGD somente poderá ser implementado após disponibilização de sistema informatizado, bem como promoção de ações de capacitação de servidores e de gestores e de implementação do plano de comunicação, específicos do programa.

Diante disso, serão propostas a seguir as ações de fortalecimento, que também incluem capacitações, consideradas imprescindíveis para a consolidação do PGD, e que se realizadas contribuem para assegurar a confiabilidade de toda a sociedade no Programa.

Ações de Capacitação

Constatação 13: Necessidade de chefias imediatas e demais servidores adquirirem competências e habilidades complementares referentes à gestão, execução e acompanhamento do trabalho de forma remota, bem como a necessidade de administração do tempo com a delimitação e a organização de tarefas de forma a evitar a sobreposição entre atividades de cunho pessoal e profissional.

Recomendação 13: Recomenda-se à Comissão Central que seja oferecida e incentivada a participação das chefias imediatas e demais servidores em cursos de capacitação sobre o PGD, utilizando-se dos materiais de apoio disponibilizados pelo governo (www.gov.br/pgd) e dos disponibilizados pela ENAP ([Gestor Ágil](#), Programa de Gestão [I](#) e [II](#), [Noções Básicas do Trabalho Remoto](#), [Gestão de Equipes em Trabalho Remoto](#)), bem como capacitação em relação à correta gestão do tempo e organização das tarefas.

Boas práticas: Sugere-se que conste nos próximos editais a obrigatoriedade dos participantes do PGD comprovarem a participação em curso de noções básicas de trabalho remoto e que a chefia imediata estimule o aprimoramento do desempenho do participante, propondo ações de desenvolvimento, conforme consta no §7º, art. 21 da IN 24/2023.

Ações Educativas e de Conscientização

Constatação 14: Compreensão inadequada de parte dos participantes do PGD a respeito de aspectos centrais do mesmo.

Recomendação 14: Recomenda-se à Comissão Local que reforce por meio de ações de conscientização e comunicação, como, por exemplo, a divulgação de cartilha e palestras enfatizando pontos centrais nos quais se baseiam o Programa de Gestão.

Os principais pontos identificados por essa Audin que merecem destaque são:

- Servidor deve estar ciente do compromisso/obrigatoriedade de comparecer sempre que convocado pela chefia com a antecedência prevista e pelo período necessário, conforme disposto no art. 11 da IN 24/2023;
- Servidor e chefia devem estar cientes que precisam estar disponível para serem contatados no horário de funcionamento do órgão ou da entidade, pelos meios de comunicação previamente definidos no Termo de Ciência e Responsabilidade, conforme disposto no art. 26, inciso III da IN 24/2023;

- Conscientização da integração e da importância do papel de cada um (chefia/subordinado) ao adequado andamento do Programa, com parceria e confiança;
- Conscientização das chefias de que deve haver uma análise caso a caso para que haja a definição de quais servidores ou setores poderão realizar o teletrabalho, sob o risco de haver inadequação do programa ao trabalho executado e haver prejuízo à sociedade;
- Conscientização de que a seleção dos participantes considerará a natureza do trabalho e as competências dos interessados, conforme previsto no art. 13 da IN 24/2023.
- Conscientização de que a participação no programa de gestão não constitui direito adquirido, conforme dispõe o art. 15, inciso V, alínea b da IN 24/2023.
- A possibilidade de o servidor ser desligado do Programa e ter que retornar ao trabalho presencial por não efetuar as entregas pactuadas não se trata de assédio por parte da chefia, e sim uma prerrogativa conferida às chefias no art 25, inciso IX, da IN 24/2023.
- Haver boa vontade e proatividade dos servidores em oferecer o primeiro acolhimento a pessoas solicitando por informação, independente de não ser do mesmo setor, e encaminhar/direcionar a demanda da melhor forma possível.
- Cuidado e atenção na hora de preenchimento dos planos de trabalho, tanto na descrição quanto nas entregas das atividades;
- Conscientização de que os servidores devem custear a estrutura necessária, física e tecnológica, para o desempenho do teletrabalho (tais como computador, mesa, cadeira, telefone fixo ou móvel e internet) conforme disposto no art. 15, inciso V, alínea c da IN 24/2023.
- Caso o servidor não queira disponibilizar seu telefone de uso pessoal, que venha a adquirir às suas expensas outro número para uso profissional.
- Responsabilidade patrimonial, no caso de revezamento de estação de trabalho por mais de um servidor.
- Importância dos intervalos de trabalho, do horário de sono e das refeições.

- Importância de seguir as orientações de ergonomia e segurança do trabalho em relação às instalações e equipamentos a serem utilizados, conforme disposto no art. 15, inciso V, alínea a da IN 24/2023;

Ações de fortalecimento:

Estabelecer plano de comunicação com a Assessoria de Comunicação Social da Reitoria e dos campi e ações conjuntas com a Comissão de Ética, a Diretoria de Gestão de Pessoas, a Coordenadoria de Atenção à Saúde e demais setores, para divulgação recorrente das ações sugeridas neste relatório por meio de banners, folders, cartazes, dentre outros meios, sejam digitais ou físicos. Destacamos ainda a necessidade e a importância da realização das seguintes ações de fortalecimento:

- Necessidade que sejam elaboradas métricas, indicadores, parâmetros e ferramentas de avaliação pela chefia nos seus respectivos setores;
- Haver a previsão de recepção e de ambientação de novos servidores, se possível presencialmente, ou minimamente por webconferência, com todos os servidores em exercício no setor que irá receber o novo servidor;
- Apresentação básica dos setores e atividades inerentes aos servidores para toda a comunidade (servidores, terceirizados - principalmente porteiros/secretários -, alunos e estagiários) para que todos saibam dar o mínimo de informação e direcionamento;
- Padronização de documentos e elaboração de modelos de resultados parciais e finais, de planilha com a relação de servidores no PGD, dentre outros documentos, utilizando-se, sempre que possível, dos materiais de apoio disponibilizados pelo governo (www.gov.br/pgd).
- Divulgação do nome dos servidores que estão em teletrabalho/modalidade com e-mail institucional e telefone de contato dos servidores na porta de cada setor.

III. 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 Comissão Central/Local, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e demais partes interessadas. Após conhecimento do relatório preliminar, os destinatários acima mencionados puderam se manifestar caso houvesse alguma informação relevante que poderia vir a alterar as constatações e/ou recomendações decorrentes dos levantamentos realizados pela equipe de auditoria.

A finalização deste trabalho se dará com a elaboração e encaminhamento do relatório final por esta Audin, que estará disponível aos órgãos de controle externo e à sociedade, conforme preceitua Instrução normativa nº 03/2017 do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle.

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.

Desempenho da unidade auditada quanto aos aspectos avaliados

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

3.1 Recomendações

Recomendação 1: Recomenda-se ao Reitor/Conselho Superior a previsão na Resolução Consup nº 60/2021 do quantitativo de vagas a ser disponibilizado no PGD, expresso em percentual e por modalidade, em atenção ao Inciso II, art. 4º do Decreto nº

11.072/2022 e Inciso III, art. 6º da Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023.

Recomendação 2: Recomenda-se ao Reitor a indicação de representante do Ifes para compor a Rede PGD e para auxiliar o monitoramento conforme o disposto no inciso III do caput do art. 23 da IN nº 24/2023.

Recomendação 3: Recomenda-se à Comissão Central, com o apoio da Diretoria de Tecnologia da Informação, o encaminhamento das informações referentes ao PGD do Ifes ao órgão central do Siorg nos termos do Inciso II do art 23 e do art. 29 da IN nº 24/2023.

Recomendação 4: Recomenda-se à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional que, para o próximo quadriênio, o Planejamento Estratégico, as metas e os objetivos institucionais estejam alinhados ao contexto da implantação e do desenvolvimento do Programa de Gestão e Desempenho no Instituto e sejam estabelecidos e publicados indicadores para seu monitoramento e acompanhamento.

Recomendação 5: Recomenda-se que a Comissão Central, com o apoio da Assessoria de Comunicação Social, publique de forma padronizada nos sites institucionais (Reitoria e Campi) informações dos participantes do programa de gestão na modalidade teletrabalho, contendo no mínimo: nome completo, setor de lotação, modalidade teletrabalho e o contato (e-mail e telefone fixo ou móvel) em cumprimento ao art. 4º, § 3º e ao art. 9º, § 6º do Decreto 11.072/2022.

Recomendação 6: Recomenda-se à Comissão Central a padronização do local, do formato e do conteúdo de todas as informações relativas ao Programa de Gestão, inclusive dos resultados do PGD a serem disponibilizados nos sites institucionais, com o apoio da Assessoria de Comunicação Social, conforme art. 23, I da IN nº 24/2023 e art. 6º, I da Lei nº 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação.

Recomendação 7: Recomenda-se o devido planejamento para que haja a inclusão nos próximos tutoriais de maneira clara das regras e procedimentos para a utilização do novo

sistema que será implantado tanto pelos servidores quanto pelas chefias e que tais regras e procedimentos sejam objeto de treinamento/capacitação.

Recomendação 8: Recomenda-se às Comissões Central e Locais que, com o apoio da Diretoria de Tecnologia da Informação, apresente opções de ferramentas para comunicação e utilização no âmbito do PGD que propiciem segurança da informação, e que promovam a divulgação e a capacitação para utilização das mesmas.

Recomendação 9: Recomenda-se ao Reitor/Conselho Superior a previsão na Resolução do Ifes nº 60/2021 da dispensa do controle de frequência e assiduidade conforme consta no art. 8º da IN nº 24/2023, bem como a retirada das menções à já revogada IN nº 65/2020.

Recomendação 10: Recomenda-se ao Gabinete do Reitor a padronização das portarias de designação de grupos de trabalho, equipe, fórum e/ou comissão para que, sempre que possível, contenham a carga horária a ser atribuída e a data de início e fim das atividades em observação ao princípio da transparência e fortalecimento do controle por parte das chefias.

Recomendação 11: Recomenda-se à Comissão Central/Gestão previsão nos tutoriais dos casos de alocação de carga horária dos participantes do PGD em grupo de trabalho, equipe, comissão ou fórum, de orientações para: a) os participantes do PGD quanto ao cadastro do plano de trabalho; b) para os presidentes das comissões/grupo de trabalho/fórum/etc da necessidade de serem repassadas informações do trabalho executado para as chefias para fins de acompanhamento; c) e para as chefias imediatas em relação à avaliação do plano de trabalho, de acordo com o art. 19 da IN 24/2023.

Recomendação 12: Recomenda-se ao Reitor do Ifes analisar a viabilidade de incorporação das atividades de nível tático e estratégico relacionadas ao PGD à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodi), que de acordo com o inciso XIII do art. 3º da

Resolução nº 60/2021 é a área responsável pela gestão estratégica.

Recomendação 13: Recomenda-se à Comissão Central que seja oferecida e incentivada a participação das chefias imediatas e demais servidores em cursos de capacitação sobre o PGD, utilizando-se dos materiais de apoio disponibilizados pelo governo (www.gov.br/pgd) e dos disponibilizados pela ENAP ([Gestor Ágil](#), Programa de Gestão [I](#) e [II](#), [Noções Básicas do Trabalho Remoto](#), [Gestão de Equipes em Trabalho Remoto](#)), bem como capacitação em relação à correta gestão do tempo e organização das tarefas.

Recomendação 14: Recomenda-se à Comissão Local que reforce por meio de ações de conscientização e comunicação, como, por exemplo, a divulgação de cartilha e palestras enfatizando pontos centrais nos quais se baseiam o Programa de Gestão.

A Equipe de Auditoria Interna agradece a atenção dispensada.

Vitória, 23 de outubro de 2023.

Atenciosamente,

Cintia Petri
Auditora

Líssia Pignaton Garcia
Administradora

Rafael Barbosa Mariano
Administrador

Ciente do relatório,

Abdo Dias da Silva Neto
Chefe da Auditoria Interna do Ifes