



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE

Fone/fax (87) 2101 6843/6844

E-mail: [controladoriainterna@univasf.edu.br](mailto:controladoriainterna@univasf.edu.br)

**RELATÓRIO 201810**



**Unidades auditadas:** Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)

**Controladoria Interna – CI - UNIVASF**

**Ação 201810 – PAINT 2018**

## **I - DADOS BÁSICOS**

**Objeto:** Governança de pessoas na Univasf.

**Período de Realização:**

| <b>Fase(s)</b>       | <b>Início</b> | <b>Término</b> |
|----------------------|---------------|----------------|
| Planejamento         | 23/07/2018    | 01/08/2018     |
| Análítica            | 02/08/2018    | 17/12/2018     |
| Relatório Preliminar | 18/12/2018    | 21/12/2018     |
| Relatório Definitivo | 10/01/2019    | 11/01/2019     |

## **II – RESPONSÁVEIS PELO RELATÓRIO**

**Josias Santana dos Santos**

Controlador Interno.

**Morgane Sobrinho Silveira**

Auditora

## **III – INTRODUÇÃO**

O presente documento tem por objetivo apresentar o relatório sobre análise da governança de pessoas na Univasf, conforme Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT) para o exercício de 2018, item 10.

O trabalho foi pautado segundo os procedimentos de auditoria geralmente aceitos e executado na extensão julgada como necessária mediante as circunstâncias que se apresentaram. Observadas inconsistências, estas serão objeto de recomendações a fim de minimizar suas vulnerabilidades e propor possíveis soluções.



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

Consoante consta na página eletrônica do setor (<http://www.sgp.univasf.edu.br/site/index.php/sgp-3>), compete à Superintendência de Gestão de Pessoas, SGP, *“planejar, desenvolver e executar ações que visem a implementação das políticas de gestão de pessoas como órgão articulador dos processos de trabalho relacionados à sua área de atuação.”*

Visando melhorar a compreensão das considerações a seguir expostas, faz-se necessário tecer uma breve explanação acerca do tema governança de pessoas.

A função fundamental de uma boa governança no setor público é assegurar que as organizações atinjam os resultados pretendidos enquanto agem sempre segundo o interesse público.

Para a Federação Internacional de Contadores (IFAC), agir segundo o interesse público requer:

- *comportar-se com integridade, demonstrando forte comprometimento com valores éticos e respeitando as leis;*
- *assegurar o engajamento das partes interessadas;*
- *definir os resultados esperados, considerando a sustentabilidade dos benefícios econômicos, sociais e ambientais;*
- *determinar as ações necessárias com o objetivo de otimizar a realização dos resultados esperados;*
- *desenvolver as competências da organização, incluindo as dos líderes e também de todos os colaboradores*
- *gerir riscos e o desempenho por meio de controles internos robustos e robusta gestão dos recursos públicos;*
- *implementar boas práticas no que tange a transparência, divulgação dos resultados, e auditoria, com o objetivo de atingir uma adequada accountability.*

Entende-se por governança de pessoas a aplicação desse conjunto de princípios e práticas nos recursos humanos de uma organização. Considerando que “governança de pessoas” ainda é um conceito em construção, a SEFIP – unidade técnica do Tribunal de Contas da União (TCU) especializada na área de pessoal – elaborou a seguinte definição: conjunto de



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que esse recurso agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis.

Importante diferenciar governança e gestão. Em suma, governança refere-se à definição do que deve ser executado (direcionamento/orientação); e gestão, ao modo como se executa o que foi definido.

#### **IV – OBJETIVOS**

Quanto aos objetivos, a ação tem como objetivo geral, analisar a governança de pessoas na Univasf e como objetivos específicos:

- Verificar se a Univasf possui Política de Gestão de Pessoas formalmente definida e se está alinhada com os objetivos institucionais;
- Verificar se há monitoramento do cumprimento das metas e responsabilidades definidas para a área de pessoal?
- Analisar se a implantação do projeto de gestão de pessoas por competências está em consonância com as recomendações exaradas pela CGU.
- Averiguar se a Superintendência de Gestão de Pessoas realiza, formalmente, gestão de risco da área e analisar a sua eficácia;
- Verificar se os gestores realizam dimensionamento e monitoramento da força de trabalho e se a movimentação de pessoal visa, precipuamente, lotar servidores com base nos objetivos organizacionais a serem atingidos.

#### **V – ESCOPO**

Foi verificado, pela equipe de auditoria interna, se foram definidas diretrizes para a área e se a política de gestão de pessoas, caso exista, promove a consecução dos objetivos organizacionais. Para tanto, foram analisados os normativos internos referentes planejamento da área de gestão de pessoas e as práticas administrativas relativas à gestão de risco, gestão de



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

competências, dimensionamento e monitoramento da força de trabalho e movimentação de pessoal.

## **VI - METODOLOGIA**

Na fase de planejamento, foi realizada pesquisa documental e bibliográfica para referência normativa. A fase de coleta dos dados deu-se por meio de indagação e evidências física e documental junto aos responsáveis legais pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP).

## **VII – INFORMAÇÕES**

**Informação 01:** Estabelecimento de critérios objetivos para a movimentação de pessoal.

**Evidência:** Resoluções nº 9/2015 (mormente os arts. 3º, 5º, 8º) e 2/2018 (arts. 1º, 6º, 8º e 13), ambas do Conselho Universitário (CONUNI) da Univasf.

**Fato:** Considerando a questão de auditoria “*A lotação dos servidores se dá considerando as necessidades da Instituição e os objetivos a serem alcançados?*”, a Controladoria Interna analisou as Resoluções nº 9/2015 e 2/2018, ambas do Conselho Universitário da Univasf, que tratam, respectivamente, da movimentação interna de docentes e técnico-administrativos.

Nos referidos normativos internos, observou-se a proteção do interesse público, bem como o estabelecimento de critérios objetivos e impessoais para a movimentação de pessoal, o que fortalece a governança na Instituição.

**Informação 02:** Ações de capacitação voltadas para o aperfeiçoamento de líderes.

**Evidência:** Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf e Planos de Capacitação de 2017 e 2018.



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

**Fato:** Por intermédio da Solicitação de auditoria nº 201810-01, foi indagado à SGP se a Univasf possui algum programa para formação/aprimoramento de gestores/líderes. Em resposta (Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf), a unidade informou que “*O Plano Anual de Capacitação é dividido em três programas que abrangem todas as ações de capacitação ofertadas: Programa de Desenvolvimento Gerencial; Programa de Desenvolvimento de Carreiras; e Programa de Desenvolvimento Pessoal. O Programa de Desenvolvimento Gerencial tem como objetivo oferecer ações de capacitação que promovam o desenvolvimento das competências gerenciais dos atuais ou possíveis dirigentes da Univasf. Sendo assim, anualmente são ofertadas e realizadas ações destinadas ao aprimoramento dos gestores/líderes*”.

Desta feita, a Controladoria Interna analisou os Planos de Capacitação de 2017 e 2018 e verificou que, mediante o Programa de Desenvolvimento Gerencial, foram planejadas ações de capacitação em temas de alta relevância para a formação e aperfeiçoamento de líderes na Universidade, veja-se:

| <b>PLANO DE CAPACITAÇÃO 2017</b>   | <b>PLANO DE CAPACITAÇÃO 2018</b>     |
|--|--------------------------------------|
| Rodas de Conversa com os Gestores  | Curso de Auditoria Baseada em Riscos |
| Curso de Boas Práticas de Governança para líderes da Administração Pública | Curso de Gestão de Riscos            |
| Curso de Gestão de Projetos  | Curso de Gestão de Projetos          |
| Curso de Gestão Estratégica  | Curso de Planejamento Estratégico    |
| Curso de Gestão de Riscos em Recursos Humanos                              |                                      |
| Curso de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos                 |                                      |

## **VIII- CONSTATAÇÕES**

**Constatação 01:** Ausência de Política de Gestão de Pessoas na Universidade.

**Evidência:** Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf e despacho da SGP contido no documento nº 23402.016736/2018-18, no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC)



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

**Fato:** A elaboração de uma política de gestão de pessoas, mediante o estabelecimento de princípios e diretrizes que orientem as ações de desenvolvimento de pessoas na instituição, visa agregar valor aos processos, atingir a excelência e alcançar a missão organizacional.

Apesar da importância de tal instrumento de governança da área de pessoas, a Univasf não possui Política de Gestão de Pessoas, conforme Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf,

**Causa:** Os gestores não elaboraram um instrumento de Política de Gestão de Pessoas.

**Manifestação da gestão:** Por meio de despacho proferido no documento nº 23402.016736/2018-18 (SIPAC), a SGP apresentou a seguinte resposta: “nada a acrescentar”.

**Análise da Controladoria Interna:** É necessário que a Universidade defina e aplique estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, de forma a garantir que o capital humano agregue valor à organização e contribua, efetivamente, para a consecução dos objetivos organizacionais estratégicos.

**Recomendação:** A alta administração, baseada nas prioridades estratégicas institucionais e na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5.707/06), deve elaborar, formalizar e implantar política de gestão de pessoas, estabelecendo princípios e diretrizes que orientem o desenvolvimento de pessoas na Universidade.

**Prazo de atendimento:** 30/06/2019.

---

**Constatação 02:** Ausência de regimento interno e planejamento estratégico da SGP.

**Evidência:** Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf; Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) Univasf 2016-2025, item 3.5.5 - Políticas de Gestão; Plano de Ação encaminhado ao TCU por meio do Ofício 158/2017-GR/UNIVASF, de 5 de maio de 2017; e despacho da SGP



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

contido no documento nº 23402.016736/2018-18, no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC)

**Fato:** Por meio do Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf, a SGP informou que não possui planejamento estratégico, bem como que não elaborou seu regimento interno.

Cumpra registrar que a falta de planejamento para área de gestão de pessoas da Univasf já foi objeto de recomendação da Controladoria-Geral da União (CGU) (Recomendação nº 155973 do Relatório 201503670/2015) e que o Tribunal de Contas da União (TCU), mediante Acórdão 649/2017-1ª Câmara, solicitou a elaboração de plano de ação com a descrição das providências que seriam adotadas pela Universidade a fim de sanar o problema.

Destarte a Univasf, por meio do Ofício 158/2017-GR/UNIVASF, de 5 de maio de 2017, apresentou o plano de trabalho solicitado, e assinalou que até 31/03/2018 estaria com o seu planejamento estratégico da área de gestão de pessoas finalizado, o que não aconteceu.

| CONSTATAÇÃO   | AÇÕES  |  | RESPONSÁVEL   | COLABORADORES   | PRAZO      |
|---|--|--|---|---|------------|
| <b>1.7.5.9. Item 3.1.1.2 -</b><br>Fragilidades na governança de gestão de pessoas, relativas ao alinhamento estratégico: Falta de elaboração de plano para a área de gestão de pessoas, em que estejam consignados objetivos, indicadores para cada objetivo definido, e metas para cada indicador estabelecido, atentando-se para as metas legais de cumprimento obrigatório | Estamos prospectando a realização do planejamento estratégico, alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade. |  | Maria Auxiliadora Tavares da Paixão<br>CPF<br>36080314568 | Comissão do PDI   | 31/03/2018 |
|   | ETAPAS   | PRODUTO(S) ESPERADO(S)   | RESPONSÁVEL   | COLABORADORES   | PRAZO      |
|   | Elaboração do planejamento estratégico   | Aplicação do planejamento estratégico, com metas apontadas no PDI. | Maria Auxiliadora Tavares da Paixão<br>CPF<br>36080314568 | Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DDI)/<br>PROPLADI | 31/03/2018 |





**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| (Acórdão<br>3.023/2013-TCU-<br>Plenário); |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|

Excerto oriundo do Plano de Ação encaminhado para o TCU mediante Ofício 158/2017-GR/UNIVASF

Não obstante a ausência de planejamento estratégico para a área de recursos humanos, a Controladoria Interna observou que foram definidos alguns objetivos e metas no Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025 sobre o tema, o que contribui para nortear as atividades da SGP e fortalecer a governança na Instituição, veja-se:

|  |
|--|
| <b>TEMA ESTRATÉGICO: PESSOAS</b>   |
| <b>Objetivo 1:</b> Promover a Qualidade de Vida no Trabalho, como um tema transversal, nos processos de trabalho administrativos e acadêmicos da Univasf.  |
| <b>Metas:</b><br>Implementar, até 2020, um programa permanente, em promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.<br>Efetuar, até 2018, o levantamento dos dados epidemiológicos em saúde dos servidores;<br>Instituir, em até 12 meses, uma Comissão Interna de Saúde do Servidor Público – CISSP;<br>Disponibilizar, em no máximo dois anos, de serviço de um relatório diagnóstico em qualidade de vida no trabalho na Univasf;<br>Aprovar, em até dois anos, um documento que estabeleça as diretrizes da Política de Promoção da Qualidade de Vida, no âmbito da Univasf;<br>Expandir em 10%, a cada triênio, a oferta de ações multiprofissionais em promoção da saúde do servidor;<br>Realizar, a partir de 2018, uma rodada anual de promoção de exames médicos periódicos para os servidores da Universidade;<br>Implementar, a partir de 2017, campanha de informação e formação sobre bem-estar no ambiente de trabalho, com edições anuais;<br>Manter, no período de vigência deste Plano, ao menos um evento anual de integração dos servidores, promovendo atividades esportivas, de lazer, artísticas e culturais;<br>Desenvolver, a partir de 2018, um programa permanente de atendimento ao servidor em prol da qualidade de vida na aposentadoria. |
| <b>Objetivo 2:</b> Aperfeiçoar a orientação dos processos de capacitação para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao alcance da missão institucional da Universidade.   |
| <b>Metas:</b><br>Aprovar, até o ano de 2017, um documento com o plano de implementação da gestão por competências no âmbito da Univasf;<br>Disponibilizar, até o ano de 2019, de um relatório de mapeamento de competências organizacionais, setoriais e individuais na Univasf;<br>Promover, em no máximo cinco anos, um processo de reformulação dos processos de capacitação, com base nos relatórios de competências e na identificação dos “gaps” a serem eliminados;<br>Instituir, em no máximo seis anos, um processo de avaliação de desempenho do servidor, de forma alinhada com os requisitos da política de gestão por competências da Universidade;<br>Garantir, em no máximo oito anos, a execução de uma experiência piloto de lançamento de edital de concurso público subsidiado pela política de gestão por competências da Univasf.   |
| <b>Objetivo 3:</b> Contribuir para o desenvolvimento contínuo dos servidores, proporcionando desempenho funcional mais eficiente e eficaz aos ambientes de trabalho da Universidade.   |
| <b>Metas:</b>  |



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

A partir da ampliação das condições para a qualificação docente, elevar o percentual de professores com titulação mínima de mestrado, para 100,00%, no ano de 2025;

A partir da ampliação das condições para a qualificação docente, elevar o percentual de professores com titulação mínima de mestrado, para 73,80%, no ano de 2025;

Disponibilizar, até o ano de 2017, de um relatório global com o levantamento unificado das necessidades de capacitação de servidores técnico-administrativos e de docentes;

Estabelecer, até o ano de 2018, um documento que regulamente a participação dos servidores em ações de capacitação ofertadas externamente à Universidade;

Implantar, a partir de 2018, uma metodologia de avaliação dos impactos das ações de capacitação efetivadas no Plano Anual de Capacitação – PAC;

Iniciar, a partir de 2020, programa de revisão quinquenal do Programa de Avaliação de Desempenho para a carreira dos servidores técnico-administrativos em educação.

**Objetivo 4:** Estabelecer processo periódico de dimensionamento do quadro de pessoal da Universidade, em termos de quantidades necessárias de servidores e de perfis profissionais.

**Metas:**

Iniciar, em no máximo um ano, a execução de um programa permanente de dimensionamento global das necessidades de cargos nas carreiras do Magistério Federal e de Técnico Administrativo em Educação.

Quadro 09: Matriz estratégica de objetivos e metas – pessoas, do PDI 2016-2025.

Quanto à ausência de regimento interno do setor, destacamos que, em 2018, a Controladoria-Geral da União exarou a seguinte recomendação para a Univasf: *“Recomendação 178638: Elaborar o regimento interno de todas as unidades organizacionais da Univasf e torná-los anexos ao regimento geral, em observância ao disposto na Seção 4 - Orientações Técnicas para Elaboração de Regimento do Manual de Orientação para Arranjo Institucional de Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal.”*

**Causa:** A gestão não emvidou os esforços necessários para elaboração do planejamento estratégico e do regimento interno da área de gestão de pessoas.

**Manifestação da gestão:** Por meio de despacho proferido no documento nº 23402.016736/2018-18 (SIPAC), a SGP apresentou a seguinte resposta: “nada a acrescentar”.

**Análise da Controladoria Interna:** Considerando que dentre os objetivos de governança de pessoas insere-se o alinhamento estratégico entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e a missão, os objetivos estratégico e as metas organizacionais, faz-se necessário o esforço da gestão para elaborar e formalizar o planejamento estratégico da área de pessoas da Universidade.



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

O regimento interno, por sua vez, é um importante instrumento de autogestão, no qual são regulamentadas e especificadas as atividades do órgão/unidade organizacional, descritas as competências e delimitadas as atribuições funcionais, razão pela qual deve haver o engajamento da gestão para elaborá-lo.

**Recomendação 01:** Elaborar e formalizar planejamento estratégico para a área de pessoas, com objetivos, indicadores, metas e planos de ação específicos, alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025 e também à Política de Gestão de Pessoas a ser desenvolvida pela alta administração.

**Prazo de atendimento:** 30/06/2018.

**Recomendação 02:** Elaborar regimento interno, submeta-o à aprovação da autoridade máxima da Instituição e publique-o na página eletrônica da SGP.

**Prazo de atendimento:** 30/06/2018.

---

**Constatação 03:** Inexistência de gerenciamento de risco pela SGP

**Evidência:** Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf e despacho da SGP contido no documento nº 23402.016736/2018-18, no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC).

**Fato:** Conforme a Instrução Normativa Conjunta (IN) nº 1/2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, gerenciamento de risco consiste no “*processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização*”.



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

Acerca da importância do gerenciamento de risco para a consecução dos objetivos institucionais, a referida IN preceitua o seguinte:

Art. 3º Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público. Os controles internos da gestão se constituem na primeira linha (ou camada) de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos. Esses controles são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. A definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos das organizações públicas. Assim, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu impacto sobre os objetivos organizacionais.

Quanto à responsabilidade pela gestão dos riscos, a IN nº 01/2016 dispõe, em seu art. 16, Parágrafo Único, que *“Os gestores são os responsáveis pela avaliação dos riscos no âmbito das unidades, processos e atividades que lhes são afetos. A alta administração deve avaliar os riscos no âmbito da organização, desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada”*.

Assim, considerando a explanação feita acima, é possível inferir que cumpre a cada gestor realizar o gerenciamento dos riscos inerentes as atividades que desempenha. Apesar disso, consoante Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf, a SGP não realiza, formalmente, gestão de riscos da área de recursos humanos.

**Causa:** Ausência de política de gestão de risco na Universidade e pouco conhecimento dos servidores sobre o assunto.



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

**Manifestação da gestão:** Por meio de despacho proferido no documento nº 23402.016736/2018-18 (SIPAC), a SGP apresentou a seguinte resposta: “em novembro de 2018 foi providenciada capacitação na área de Gestão de Riscos para que a Administração possa ter a política de gestão de riscos da Univasf”.

**Análise da Controladoria Interna:** Considerando a Instrução Normativa nº 11, de 27 de dezembro de 2018, da Reitoria, que aprovou a Metodologia da Gestão de Riscos da Univasf a ser aplicada pelas unidades organizacionais desta Instituição, bem como a capacitação da equipe da SGP sobre a temática, a Controladoria Interna irá acompanhar a elaboração do Plano de Gestão de Riscos por esse setor.

**Recomendação:** Apresente plano de ação referente à elaboração do Plano de Gestão de Risco da SGP.

**Prazo de atendimento:** 31/03/2019.

---

**Constatação 04: Falta de acompanhamento das metas e objetivos delineados no PDI 2016/2015 para a área de gestão de pessoas**

**Evidência:** Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) Univasf 2016-2025, item 3.5.5 - Políticas de Gestão e despacho da SGP contido no documento nº 23402.016736/2018-18, no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC).

**Fato:** Mediante a solicitação de auditoria nº 201810-01, foi encaminhado o seguinte questionamento à SGP: “*Como é feito o monitoramento dos objetivos e metas traçados no Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025 na área de gestão de pessoas? Quais circunstâncias dificultam a realização desse monitoramento?*”.



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

A SGP, por intermédio do Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf, informou que “*Na instituição, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLADI realiza o monitoramento do PDI e, periodicamente, solicita informações desta Superintendência quanto ao cumprimento dos objetivos.*”

Percebe-se, portanto, que a SGP não possui controle próprio acerca dos objetivos e metas definidos no PDI 2016/2015 para a área de gestão de pessoas, muito embora seja, no âmbito da Universidade, o principal responsável por planejar, desenvolver e executar ações que visem à implementação das políticas de gestão de pessoa.

**Causa:** A SGP não instituiu mecanismos próprios de controle das metas e objetivos descritos no PDI 2016-2025 para a área de gestão de pessoas.

**Manifestação da gestão:** Por meio de despacho proferido no documento nº 23402.016736/2018-18 (SIPAC), a SGP apresentou a seguinte resposta: “nada a acrescentar”.

**Análise da Controladoria Interna:**

**Recomendação 01:** Desenvolver rotinas de trabalho a fim de monitorar a consecução das metas e dos objetivos delineados no PDI 2016/2015 para a área de gestão de pessoas, adotando as medidas necessárias para cumpri-las no prazo previamente estipulados.

**Prazo de atendimento:** 31/03/2019.

**Recomendação 02:** Considerando o item 3.5.5 do PDI 2016-2025 – Política de Gestão de Pessoas, informe quais metas foram atingidas, encaminhando o respectivo documento comprobatório, e apresente plano de ação detalhando as medidas que serão adotadas em relação àquelas que não foram alcançadas e que estão com prazo de cumprimento expirado.

**Prazo de atendimento:** 31/03/2019.



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

---

**Constatação 05:** Ausência de gestão por competência e de dimensionamento da força de trabalho.

**Evidência:** Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf; Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) Univasf 2016-2025, item 3.5.5 Políticas de Gestão; Plano de Ação encaminhado ao TCU por meio do Ofício 158/2017-GR/UNIVASF, de 5 de maio de 2017; e despacho da SGP contido no documento nº 23402.016736/2018-18, no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC).

**Fato:** Mediante Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf, a SGP informou que “não houve a implantação do modelo de gestão por competências”, bem como que não há dimensionamento da força de trabalho na Univasf.

O setor asseverou ainda o seguinte que:

*“Diante da necessidade de atender aos objetivos do Decreto 5.707/2006 e implantar um modelo de gestão baseado na gestão por competências, o Reitor da Univasf designou uma comissão para propor uma metodologia de implantação da gestão por competências em 2012. A comissão foi composta por cinco membros, sendo um docente do Curso de Psicologia, uma docente do Curso de Administração, uma Psicóloga e dois Administradores. Como método de trabalho, a comissão optou por avaliar a aplicabilidade desta possível metodologia por meio de um projeto piloto na SGP para servir de balizador para os demais setores, pois foram testados métodos e técnicas para o mapeamento de competências que poderão ser aplicados em toda a universidade. Os trabalhos da comissão foram concluídos em 2014, mas até o momento ainda não houve a implantação do modelo de gestão por competências na Univasf.*

*12) A principal dificuldade em relação ao desenvolvimento e implantação do programa de gestão por competências é devido ao número limitado de servidores para realização das*



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

*atividades que envolvem as etapas para implantação do modelo, principalmente do mapeamento de competências organizacionais e individuais.*

*13) Ainda não é realizado este trabalho de identificação de lacunas. No entanto, os editais de concursos são realizados com base nos critérios estabelecidos pela Lei nº 11.091/2005 (TAE) e Lei nº 12.772/2012 (docentes). No caso dos servidores TAE's, busca-se adequar o perfil do servidor à lotação, quando possível. Ademais, a instituição possui um Plano de Capacitação a fim de desenvolver competências individuais e institucionais para uma melhor realização das atividades.*

*(...)*

*A criação de um banco de talentos estaria vinculada à implementação da gestão por competência, a qual foi respondida anteriormente.”*

Note-se que a ausência de gestão por competência e de dimensionamento da força de trabalho já havia sido identificada, em 2015, pela CGU (Relatório 201503670), a qual exarou a seguinte recomendação:

*Realizar o estudo do dimensionamento da força de trabalho com base no mapeamento das atividades desempenhadas pelos setores, sua periodicidade e demanda (volume de atendimento), o quadro de pessoal disponível em cada setor, levando em consideração o perfil dos servidores frente às atividades desempenhadas, a existência de força de trabalho perdida em função de aposentadorias, evasões ou outras situações, o quantitativo necessário, identificando e tratando os desvios de função e baixo aproveitamento no exercício das atividades, garantindo assim, suficiência quantitativa e qualitativa de pessoal e o direcionamento da força de trabalho ao atendimento das metas institucionais.*

O TCU, por sua vez, mediante o Acórdão 649/2017-1ª Câmara, solicitou que a Univasf apresentasse plano de ação contendo as providências a serem adotadas visando atender a recomendação emitida pela CGU. Por meio do Ofício 158/2017-GR/UNIVASF, de 5 de maio de 2017, a Univasf encaminhou o seguinte cronograma:





**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

| CONSTATAÇÃO  | AÇÕES  |  | RESPONSÁVEL   | COLABORADORES  | PRAZO      |
|--|--|--|---|--|------------|
| Item 1.7.5,<br>Subitem 1.7.5.11.<br>Item 3.2.1.2(CGU) - Ausência de mapeamento para adequar a força de trabalho necessária ao desempenho das atribuições executadas pela UJ; | As obtidas através do formulário eletrônico respondido pelos setores servirão de base para desenvolvimento da força de trabalho e possíveis soluções de problemas apontados. |  | Maria Auxiliadora Tavares da Paixão<br>CPF<br>36080314568 | Patrícia de Souza Chaves Carvalho<br>CPF 78199557400 | 30/11/2017 |
|  | ETAPAS   | PRODUTO(S) ESPERADO(S)                       | RESPONSÁVEL   | COLABORADORES  | PRAZO      |
|  | Enviado memorando circular a todos os setores para responder formulário relacionado a dimensionamento de pessoal.  | Identificação da força de trabalho existente | Maria Auxiliadora Tavares da Paixão<br>CPF<br>36080314568 | Patrícia de Souza Chaves Carvalho<br>CPF 78199557400 | Atendido   |

Excerto oriundo do Plano de Ação encaminhado para o TCU mediante Ofício 158/2017-GR/UNIVASF

No âmbito interno, a Universidade também estabeleceu prazo para a realização de dimensionamento da força de trabalho, consoante PDI Univasf 2016-2025: “*Objetivo 4: Estabelecer processo periódico de dimensionamento do quadro de pessoal da Universidade, em termos de quantidades necessárias de servidores e de perfis profissionais. Metas: Iniciar, em no máximo um ano, a execução de um programa permanente de dimensionamento global das necessidades de cargos nas carreiras do Magistério Federal e de Técnico Administrativo em Educação*”.

Não obstante as metas definidas no Plano de Ação enviado ao TCU e no PDI Univasf 2016-2025, até o momento, a Instituição ainda não realizou o dimensionamento de sua força de trabalho, bem como não definiu um modelo de gestão por competências a ser adotado, demonstrando falha no planejamento de sua força de trabalho.

Insta salientar que o citado planejamento busca identificar as lacunas entre as necessidades atuais e futuras da organização e a capacidade existente, tanto em termos quantitativos como qualitativos, de forma promover o alinhamento entre a força de trabalho e a estratégia organizacional, bem como o desenvolvimento de um quadro sobre as lacunas de competências existentes e as necessidades futuras da organização.



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

Ademais, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, conceitua gestão por competência como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”, sendo que essa capacitação se define como o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

Destarte, consoante relatório contido no Acórdão TCU 358/2017-Plenário, “*é fundamental que as organizações da APF adotem práticas que permitam a identificação mais precisa de sua real necessidade da força de trabalho, em termos qualitativos e quantitativos, a fim de que se evite o desperdício de recursos públicos, com o conseqüente aumento da eficiência. m adequado planejamento da força de trabalho permite, ainda, a identificação de unidades organizacionais com excesso de colaboradores e outras unidades com carência. A partir dessa identificação, pode-se, por exemplo, adotar ações para balancear melhor a carga de trabalho, evitando-se situações de excesso de carga em alguns colaboradores enquanto há ociosidade de um outro conjunto.*”

Por fim, ressalte-se que o planejamento da força de trabalho é um processo que deve ser realizado de forma contínua pela organização, com a definição e a atualização de tabelas de lotação necessária por unidade organizacional, a análise e o monitoramento de informações sobre a força de trabalho; e definição de estratégias de gestão de pessoas com base nas análises realizadas

**Causa:** Falha no planejamento da força de trabalho

**Manifestação da gestão:** Por meio de despacho proferido no documento nº 23402.016736/2018-18 (SIPAC), a SGP apresentou a seguinte resposta: “nada a acrescentar”.

**Análise da Controladoria Interna:** Considerando a recomendação 02 da Constatação 04 deste relatório, na qual foi solicitada a apresentação de plano de ação detalhando quais



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

medidas serão adotadas visando ao alcance das metas traçadas no PDI cujo prazo de cumprimento expirou, como é o caso do fato relatado na presente constatação, a Controladoria Interna exime-se de emitir recomendação neste item.

---

**Constatação 06:** O modelo de avaliação de desempenho adotado pela Universidade não avalia a consecução dos objetivos e metas setoriais e organizacionais pelos servidores.

**Evidência:** Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf, formulário de avaliação de desempenho de servidor disponível no sistema Programa de Avaliação Desempenho (PROAD) e despacho da SGP contido no documento nº 23402.016736/2018-18, no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC).

**Fato:** Mediante a solicitação de auditoria nº 201810-01, a Controladoria Interna encaminhou o seguinte questionamento para a SGP: *há avaliação de desempenho individual dos gestores considerando as metas organizacionais?*

Em resposta (Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf), a SGP, informou que *“Participam do processo de avaliação de desempenho, o próprio servidor (autoavaliação), a chefia (superior imediato), os integrantes da equipe de trabalho (interavaliação), bem como o superior hierárquico que será avaliado pela equipe de trabalho (avaliação 360°), contudo não são consideradas as metas organizacionais.”*

Analisando o formulário utilizado pela Universidade para avaliação de desempenho, disponível no sistema PROAD, verificou-se, contudo, que não são estabelecidos critérios objetivos para avaliar a consecução de resultados pelos servidores.

Na referida avaliação, conforme tabela abaixo, a habilidade do servidor em contribuir para que sua área atinja o nível de eficácia desejado é verificada (item descrito como “produtividade com qualidade”), entretanto não há qualquer menção a metas e objetivos específicos previamente definidos.

|                              |                    |
|------------------------------|--------------------|
| <b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b> | <b>HABILIDADES</b> |
|------------------------------|--------------------|



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

|  | <b>PESSOAIS/COMPORTAMENTAIS</b>  |
|--|--|
| habilidade técnica;<br>produtividade com qualidade;<br>uso dos recursos materiais básicos/bens público;<br>desenvolvimento profissional; | credibilidade;<br>adaptabilidade;<br>pontualidade;<br>assiduidade;<br>comprometimento;<br>compartilhamento das atividades;<br>relacionamento interpessoal;<br>administração de tempo;<br>capacidade de agregar valor;<br>comunicação;<br>comportamento ético;<br>administração de conflitos; |

Para melhor compreensão do assunto, faz-se necessário ressaltar que a gestão por resultados enfatiza os objetivos a serem alcançados e os valores da organização, mediante aferição, objetiva, do cumprimento de resultados depende do estabelecimento prévio e documentado de objetivos, metas, indicadores, responsáveis e prazos. Dessa forma, diminuir-se-ia a subjetividade na avaliação e fortaleceria a governança dentro da Universidade.

A título de exemplo indicamos o Programa de Avaliação de Desempenho para Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), disponível no link <http://www.ufrgs.br/consun/legislacao/documentos/decisao-no-939-2008-modificada>.

**Causa:** A Universidade não estabeleceu critérios objetivos de avaliação de desempenho por resultados.

**Manifestação da gestão:** Por meio de despacho proferido no documento nº 23402.016736/2018-18 (SIPAC), a SGP apresentou a seguinte resposta: “*Não ficou claro a constatação, tendo em vista que a própria instituição não possui metas/objetivos estabelecidos através de documentos próprios como esses poderão ser avaliados pelos servidores??*”.



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

**Análise da Controladoria Interna:** Considerando a resposta da SGP sobre a ausência de formalização metas e objetivos pela Instituição, infere-se que para a elaboração de um modelo de avaliação de desempenho por resultado é necessário que haja, previamente, a definição de metas para as unidades organizacionais e suas equipes de trabalho.

Conforme modelo adotado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), cujo link de acesso encontra-se no campo “*Fato*”, um dos critérios utilizados para avaliar o desempenho dos servidores é o alcance das metas.

Na UFRGS, as metas são estabelecidas para cada período avaliativo, em documento próprio, previamente pactuado com as equipes de trabalho e a aferição do seu cumprimento é coordenada pelas chefias com as equipes de trabalho. Ao término do período de avaliação, a chefia assinala o percentual de cumprimento de cada meta e elabora proposta de desenvolvimento individual para cada servidor de sua equipe.

Perceba-se que atrelar progressão na carreira à consecução de metas e entrega de resultados, além de demonstrar um amadurecimento da gestão, visa estimular um contínuo desenvolvimento de servidor e exigir um maior comprometimento do indivíduo com a instituição em que trabalha.

Por fim, insta salientar que, em 2015, a CGU exarou a seguinte recomendação: “*Implementar avaliação de desempenho dos membros da alta administração e dos demais gestores, vinculada ao alcance dos resultados da organização*” e que, até o momento, não foi atendida.

**Recomendação:** Definir metas setoriais e individuais e implantar modelo de avaliação de desempenho baseado no alcance de resultados,

**Prazo de atendimento:** 30/06/2019.

---

**Constatação 07:** Ausência de programa de qualificação de sucessores



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

**Evidência:** Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf e despacho da SGP contido no documento nº 23402.016736/2018-18, no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC).

**Fato:** Indagada acerca da existência de política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão na Univasf, por meio da Solicitação de Auditoria nº 201810-01, a SGP informou que *“Não há uma política institucionalizada. Entretanto, há a orientação de que haja um treinamento/capacitação interna/repasso de informações do gestor para o seu sucessor”*.

Em síntese, o objetivo geral de um programa de qualificação para a sucessão é identificar e capacitar servidores que não ocupam funções de liderança, de modo a reconhecer e estimular o seu potencial para exercê-las futuramente, ainda que eventualmente, e, assim, no caso da Administração Pública, ser mantida a continuidade e a qualidade do serviço prestado.

Podemos, ainda, citar os seguintes objetivos específicos do programa:

- analisar as competências técnicas e comportamentais dos cargos de sucessão.
- diagnosticar as necessidades e o contexto do plano de sucessão organizacional.
- identificar e formar um conjunto de possibilidades e possíveis sucessores.
- elaborar plano de ação para a sucessão de comando, com o objetivo de decidir quais áreas estratégicas serão consideradas e que deverão ser ocupadas conforme o programa de desenvolvimento das competências das lideranças;
- fazer a gestão do plano de sucessão para garantir a continuidade da organização; e
- criar ações para garantir a transparência e a divulgação do processo de transição.

Demonstrada sua relevância, destacamos que a ausência de um programa dessa natureza na Universidade possibilita que possíveis líderes não sejam descobertos, bem como que setores estratégicos da gestão permaneçam, ainda que temporariamente, sob o comando de pessoas sem o devido preparo para a função.

**Causa:** A Universidade não criou programa de sucessão de liderança



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

**Manifestação da gestão:** Por meio de despacho proferido no documento nº 23402.016736/2018-18 (SIPAC), a SGP apresentou a seguinte resposta: *“nada a acrescentar. No entanto, não compreendemos como esse programa se daria e qual é a sua obrigatoriedade de aplicação na Univasf.”*.

**Análise da Controladoria Interna:** De fato não há norma legal exigindo a elaboração de programa de qualificação de sucessores, no entanto a criação de um projeto dessa natureza pode ser benéfica para Universidade, uma vez que visa reconhecer e estimular o potencial gerencial dos servidores e visa garantir a disponibilidade contínua de líderes capacitados na Univasf.

**Recomendação:** Verificar a conveniência e oportunidade de criação de um projeto de formação de novos líderes na Universidade.

**Prazo de atendimento:** 30/06/2019.

---

**Constatação 08:** Ausência de pesquisa de clima organizacional

**Evidência:** Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf e despacho da SGP contido no documento nº 23402.016736/2018-18, no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC).

**Fato:** A pesquisa de clima organizacional consiste em uma ferramenta de gestão estratégica, que visa identificar a percepção de funcionários - no caso, servidores públicos – acerca do ambiente interno da Instituição.



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

A elaboração desse tipo de pesquisa contribui para melhorar a comunicação interna, identificar e sanar problemas existentes, bem como para melhorar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores e, por conseguinte, aumentar a produtividade.

Em que pese à importância da pesquisa de clima como instrumento da gestão com foco em resultado, conforme Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf, a Universidade não a realiza.

**Causa:** A Universidade não desenvolveu e nem aplicou pesquisa de clima organizacional

**Manifestação da gestão:** Por meio de despacho proferido no documento nº 23402.016736/2018-18 (SIPAC), a SGP apresentou a seguinte resposta: “nada a acrescentar”.

**Análise da Controladoria Interna:** Considerando que o clima organizacional é um dos fatores que impacta na motivação dos profissionais e na produtividade da organização, é necessário que a Univasf elabore um instrumento de avaliação e, a partir das deficiências identificadas, promova melhorias no ambiente de trabalho.

**Recomendação:** Elaborar e aplicar, periodicamente, pesquisa de clima organizacional, elaborando e executando plano de ação para solucionar ou minimizar os efeitos dos problemas identificados.

**Prazo de atendimento:** 30/06/2019.

---

**Constatação 09:** Inexistência de ações de reconhecimento profissional

**Evidência:** Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf e despacho da SGP contido no documento nº 23402.016736/2018-18, no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC).





**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

**Fato:** Consoante Memorando nº 149/2018-SGP/Univasf., “*ainda não há ações com a finalidade de divulgar/ressaltar o bom desempenho dos servidores no âmbito da Univasf*”.

Reconhecer o bom trabalho realizado pelos colaboradores é essencial para organizações que valorizam e querem reter seus melhores talentos.

Ainda que no serviço público fatores como remuneração e estabilidade sejam, muitas vezes, determinantes para a permanência dos servidores em uma instituição, a prática de reconhecer servidores que apresentam altos índices de produtividade, cumprem suas metas ou atingem padrões de excelência do desempenho melhora o clima organizacional e aumenta a motivação do profissional.

**Causa:** A Universidade não possui política de valorização do servidor com base nos resultados alcançados.

**Manifestação da gestão:** Por meio de despacho proferido no documento nº 23402.016736/2018-18 (SIPAC), a SGP apresentou a seguinte resposta: “nada a acrescentar”.

**Análise da Controladoria Interna:** É importante que a Universidade reconheça o esforço dos seus servidores, mormente quando apresentam alto índice de produtividade ou atingem padrões de excelência no desempenho de suas atividades.

**Recomendação:** Elaborar programa de reconhecimento dos servidores, ofertando incentivos institucionais válidos de acordo com critérios jurídico e orçamentário.

**Prazo de atendimento:** 30/06/2019.

---

**IX – CONCLUSÃO**



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CONTROLADORIA INTERNA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, centro, CEP: 56304-205 Petrolina - PE  
Fone/fax 087 2101 6843

De acordo com o Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas realizado pelo TCU em 2016, a Univasf encontra-se em nível intermediário quanto a sua capacidade nesse tema, fato que requer a adoção de providências para superar as falhas identificadas no documento elaborado pelo TCU, bem como neste relatório de auditoria.

Concluído os trabalhos de auditoria, restou clara a deficiência no planejamento da área de gestão de pessoas no âmbito da Univasf, especialmente quanto à elaboração de documentos orientadores, cumprimento e monitoramento de metas e recomendações de órgão de controle, elaboração de modelo de gestão por competência, dimensionamento da força de trabalho e vinculação de avaliação de desempenho à consecução de resultados.

Por outro lado, espera-se ter contribuído no sentido de orientar a Administração acerca da importância do tema Governança de Pessoal no planejamento estratégico da Universidade e na consecução dos objetivos institucionais.

Por fim, destaca-se que este relatório não possui o intuito de esgotar as possibilidades de inconsistências que possam existir, mas sim de subsidiar as decisões administrativas a fim de racionalizar as ações de controle, fortalecer e assessorar a gestão da Universidade, ressaltando que a aceitação dos riscos pela não implementação das recomendações emitidas pela Controladoria Interna é de responsabilidade da gestão.

Petrolina, 11 de janeiro de 2019.

**Josaias Santana dos Santos**  
Controlador Interno

**Morgane Sobrinho Silveira**  
Auditora