



Ministério da Educação
Universidade Federal de Alfenas
Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700 - Bairro centro, Alfenas/MG - CEP 37130-001
Telefone: (35)3701-9011 - <http://www.unifal-mg.edu.br>

RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 2022003

PESSOAL: DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

PROCESSO SEI Nº 23087.006479/2022-02

I. INTRODUÇÃO

Em atenção ao preceituado no Processo nº 23087.006479/2022-50, o qual encaminha o Programa de Auditoria referente à Ação 11 – Pessoal, Dimensionamento da Força de Trabalho, constante do PAINT/2022 foram desenvolvidos trabalhos de avaliação das rotinas internas dos setores envolvidos com a ação.

Tendo em vista a realidade atual que envolve as Universidades Públicas Brasileiras, o aprimoramento do planejamento interno por meio da racionalização e otimização dos processos e ações de tal sorte a buscar o cumprimento da missão e objetivos institucionais tem se tornado um verdadeiro desafio aos gestores. Sob a tônica das restrições orçamentárias e demais dificuldades que vêm recaindo sobre as Instituições, a adoção de medidas cada vez mais eficazes e efetivas, bem como o exercício de prioridades na tomada de decisão tem sido uma realidade no enfrentamento desse cenário atual.

Assim sendo, almejando verificar a maturidade da gestão de riscos e dos controles internos relacionados ao dimensionamento da força de trabalho, foram colhidas informações junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Por fim, cabe ressaltar que o processo de gerenciamento de riscos dos setores não é um processo estático com o fim em si próprio. Ele é um processo cíclico que demanda revisões periódicas que favorecem a correção de rumos, assim como o estabelecimento de novas metas mediante análises e adequação dos processos às novas realidades que se impõe por agentes internos e externos.

II. ESCOPO DO TRABALHO E ALCANCE DOS EXAMES

Conforme proposto no PAINT/2022, a Auditoria Interna (Audint) deverá verificar a maturidade da gestão de riscos e dos controles internos relacionados aos processos de dimensionamento da força de trabalho.

Caso sejam encontradas falhas/inconformidades ou fragilidades relevantes durante os exames, a Audint poderá aprofundar os exames (aumentando a amostragem ou aplicando novas questões).

A Audint, conforme proposto no PAINT/2022, deverá ser capaz de assegurar razoavelmente, à partir de métodos de avaliação, que os processos avaliados estejam em conformidade com as regulamentações utilizadas como parâmetro e que tenham a razoável capacidade de detectar falhas/fragilidades, bem como a consequente capacidade de se autoaperfeiçoar.

III. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da ação de avaliação, a Audint encaminhou a Solicitação de Auditoria nº 3/2022 ([0794004](#)) à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas pra obter as informações quanto à existência do processo de dimensionamento, e, caso existente, qual a situação da implementação (qual modelo utilizado, fase de implementação, resultados alcançados, gestão dos riscos). Por fim foram feitas análises nas informações levantadas sob a ótica da regulamentação vigente e com o preceituado no Programa de Auditoria, conforme transcrito abaixo:

O Dimensionamento da Força de Trabalho é a definição do quadro de pessoas ideal em cada estrutura da organização; a identificação e redução das lacunas entre a força de trabalho de hoje e as necessidades futuras de recursos humanos; e a antecipação de mudanças, ao invés de ser surpreendido por acontecimentos futuros.

Nesse contexto, a Auditoria Interna vai averiguar qual a metodologia utilizada pela universidade e quais os controles estabelecidos com o objetivo de verificar se estão funcionando satisfatoriamente.

IV. PROCEDIMENTOS, MANIFESTAÇÕES E ANÁLISE

Inicialmente, após o recebimento do competente Programa de Auditoria, foram realizadas buscas por legislações e regulamentos internos para subsidiar as ações a serem realizadas. Em seguida foram feitas buscas no portal eletrônico da Universidade Federal de Alfenas.

4.1. Documentos encontrados no portal eletrônico da Unifal

A Auditoria Interna localizou 3 Planos de Ações - [2018](#) (código GU22), [2019](#) (código GU22) e [2020](#) (código GU17) da Universidade Federal de Alfenas, que previam a criação e desempenho de uma política de dimensionamento da força de trabalho no âmbito da universidade, pelo qual foi solicitado informar qual a situação atual (estágio de implementação) de elaboração e execução da política estabelecida.

4.2. Resposta da Comissão da Portaria nº 1514/2020, da Reitoria, situação até 2021

Em resposta à solicitação, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas encaminhou a demanda ao Presidente da Comissão instituída pela Portaria nº 1514/2020, da Reitoria ([0387103](#)), cujo objetivo era realizar o mapeamento das competências, habilidades e atitudes dos servidores técnico-administrativos da UNIFAL-MG, conforme consta do processo nº 23087.014104/2020-46.

A Comissão 1514/2020 respondeu o seguinte:

e-mail, de 22/08/2022, Comissão 1514/2020

[...] no atual momento, após a implantação do teletrabalho, novos dados produzidos pela comissão do teletrabalho puderam ser analisados e, já com informações mais precisas, verificou-se que a forma inicialmente proposta pela comissão instituída pela Portaria 1514/2020, provavelmente não se cumpriria o objetivo proposto, uma vez que se percebeu que apenas o preenchimento dos dados do Programa de Gestão demonstraria que todos os TAE apresentariam atividades de 40 horas semanais, não sendo possível a partir desses dados identificar a produtividade relativa em que servidor A pode ter em relação ao servidor B. Sendo assim, na última reunião realizada por essa Comissão, ficou definido que dois dos servidores tentariam montar um diagnóstico de suas próprias produtividades, buscando apresentar os seguintes dados:

Entrada ou demanda (sei, e-mail, sistema, OS, Atendimento)

Processo (atividade) (banco de dados do teletrabalho)

Tempo despendido Resultado ou Entrega (despacho, minuta, OS atendida, algum outro tipo de atendimento).

Em que pese a Comissão não ter concluído seus trabalhos, um estudo preliminar foi apresentado, conforme o Ofício nº 1/2021/Comissão-1514-2020, de 15/04/2021 ([0498253](#) e [0801012](#)).

4.3. Consulta ao Ministério do Planejamento em 2018, sem resposta na ocasião

Foi também apresentado um Ofício nº 52/2018/Progepe, de 05/12/2018 ([0064725](#) e [0800148](#)), em que a Unifal solicita ao então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, um modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho, considerando a Portaria nº 477/2017, do MPDG, que tratava de estabelecer critérios e procedimentos para priorização da implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

4.4. Substituição da Comissão 15/14/2020 pela Comissão da Portaria nº 1907/2022, da Reitoria

Durante o desenvolvimento da presente ação de auditoria, a supracitada Comissão foi substituída pela da Portaria nº 1907/2022, da Reitoria ([0837943](#)), cuja finalidade é a realização de mapeamento e identificação da distribuição e carga sobre a força de trabalho, para fins de projeto de gestão de competências, habilidades e atitudes dos servidores técnico-administrativos da UNIFAL-MG.

4.5. Resumo do estado de implementação do dimensionamento da força de trabalho segundo a Progepe

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas atendeu a Solicitação de Auditoria nº 3/2022 ([0794004](#)) resumindo a situação da implementação da política de dimensionamento da força de trabalho - até agosto/2022, conforme consta do Ofício nº 584/2022/Progepe ([0804887](#)).

Assim a Progepe informa:

Ofício 584/2022/Progepe ([0804887](#))

Para atendimento à meta do PDI que prevê a criação e desempenho de uma política de dimensionamento da força de trabalho no âmbito da UNIFAL-MG, a Progepe buscou desenvolver estudos, por meio de designação de comissões, que não avançaram devido à complexidade do assunto e a falta de estrutura de pessoal para a implementação.

Em 2017, o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicou a Portaria 477, de 27/12/2017, que dispõe sobre os critérios e procedimentos para priorização da implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

Em 2018, objetivando aderir ao modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho estabelecido na referida portaria, a Progepe protocolou solicitação, nos termos da portaria, ao Ministério do Planejamento, conforme Processo nº 23087.016242/2018-45 ([0800148](#)). Entretanto, até o momento não obtivemos retorno e atendimento ao pedido.

Em 2020, vivenciando as dificuldades relativas ao déficit de pessoal na instituição e com o intuito de realizar uma otimização e melhor distribuição da força de trabalho, para minimizar os impactos negativos, a Progepe sugeriu a constituição de uma nova comissão, na tentativa de alavancar, mesmo que de forma inicial, o projeto de dimensionamento.

Por meio da Portaria nº 1514/2020, foi então constituída a Comissão, que desenvolveu os estudos pertinentes, conforme consta no Processo nº 23087.014104/2020-46. No referido processo, a Comissão apresenta os estudos preliminares, metodologia para implantação do dimensionamento e proposta do projeto piloto.

O estudo preliminar foi aprovado pela Reitoria e encaminhado à comissão para dar prosseguimento aos trabalhos. Entretanto não foi possível a continuidade, conforme justificativas apresentadas pelo presidente da comissão ([0801002](#)).

Com essas informações, entendemos ter respondido os itens de "a)" a "d)".

Por fim, em relação ao item "e)", informamos que até o momento não existe análise de riscos ou plano para gestão de riscos sobre os processos de dimensionamento da força de trabalho.

4.6. Do trabalho da Comissão para Mapeamento da Identificação da Distribuição e Carga sobre a Força de Trabalho

A Comissão da Portaria nº 955/2023, da Reitoria ([0971217](#)) encaminhou a minuta de Relatório de Apresentação dos Resultados do Projeto Piloto de implantação do Sistema de Dimensionamento da Força de Trabalho (Sisdip):

Relatório de Apresentação de Resultados, Etapa: Projeto Piloto

Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) é uma ferramenta tecnológica disponibilizada pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil (Sipec) para apoiar a gestão, registrar dados, armazenar informações e executar os cálculos dos dimensionamentos por meio de entregas, bem como agregar indicadores qualitativos e quantitativos acerca da força de trabalho nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

[...]

Consideradas as características do sistema, visando maximizar a exploração das ferramentas disponíveis, e considerando a vinculação de um dos membros da comissão ao setor, decidiu-se pela aplicação do modelo à Gerência de Programas e Projetos, hoje Coordenação de Programas e Projetos, unidade administrativa integrante da Pró-Reitoria de Extensão, hoje Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UNIFAL-MG. O processo envolve, como etapas principais:

- 1- Capacitação de multiplicadores;
- 2- Levantamento de Informações (descrição de área);
- 3- Validação das informações;
- 4- Coleta e análise das informações e dos indicadores (Indicadores de resultado, de esforço, de pessoas, perfil profissional e priorização);
- 5- Geração de resultados (quantitativos e qualitativos); e
- 6- Elaboração de relatórios.

[...]

4. CONCLUSÃO

1 - Quanto à implementação do DFT e ao uso do SISDP - Recomenda-se a implementação do DFT, com a adoção da metodologia desenvolvida pela UNB e com a utilização do sistema SISDP. A adoção de um modelo em uso por outros órgãos, especialmente por outras universidades, facilita o intercâmbio de soluções para os problemas eventualmente encontrados. O desenvolvimento de uma metodologia e sistema próprios demandaria muito tempo e esforço, sem a garantia de alcançar resultados superiores aos oferecidos pelo modelo disponível.

2 - Quanto ao período de referência - Para aplicação do projeto piloto, considerando a agilidade necessária para o levantamento das informações, foi considerado o período de apenas 3 meses. Como é possível observar no resultado anexo, esse fato acarretou duas questões essenciais a serem observadas na implementação do DFT na UNIFAL. Primeiro, por um lado, a sazonalidade fez com que um conjunto de atividades que normalmente são realizadas no setor ficasse sem entregas no período, por outro lado, fez com que os esforços da equipe fossem concentrados em um conjunto de atividades específico, que não apresenta o mesmo volume ao longo do ano. Isso representa uma distorção. Segundo, o período de referência, demasiado curto, fez com que as ausências decorrentes de férias e saúde tivessem o peso sobrevalorizado no resultado, refletido especialmente no Índice de Adequação de Pessoal. Por esse motivo, e considerando que a sazonalidade é uma característica presente em todos os setores da universidade, o recomendável seria a aplicação do DFT para o intervalo de um ano. Aqui deve-se considerar que o funcionamento dos setores, devido à pandemia, ainda teve um caráter de transição no ano de 2022. A recomendação desta comissão é, portanto, que o DFT na UNIFAL-MG seja realizado no ano de 2024, tendo o ano de 2023 como referência.

3 - Quanto à adesão dos setores - Recomenda-se que o DFT seja realizado em todos os setores da UNIFAL-MG, de forma escalonada, de forma que a comissão consiga realizar a capacitação dos multiplicadores em cada setor e acompanhar a aplicação do modelo, de forma a garantir a homogeneidade dos conceitos aplicados e a qualidade dos dados obtidos.

A Comissão em referência conclui o relatório supra, indicando 3 sugestões à universidade:

- 1) que adotasse o modelo desenvolvido pela Universidade Federal de Brasília, que já é utilizado por

diversas instituições públicas; 2) que fosse avaliada a implantação do modelo em cada setor, por período de pelo menos 1 ano; e 3) que fosse implantado em todas as unidades de universidade.

V. CONCLUSÃO

Diante das análises realizadas, essa equipe de Auditoria evidenciou que a atividade de DFT (dimensionamento da força de trabalho) está sendo desenvolvida pela instituição, demonstrando conformidade com os processos de gestão da força de trabalho mais estabelecidos na Administração Pública nesse momento.

Não foram detectadas irregularidades cometidas pelos agentes no decorrer do presente trabalho.

Para uma análise sobre gestão de riscos do processo de implantação do modelo de DFT (dimensionamento da força de trabalho) é necessário mais avanço processual, para que seja possível mensurar os resultados e verificar suas forças e fragilidades.

Essa Auditoria Interna recomenda que a Universidade Federal de Alfenas continue desenvolvendo a atividade de Dimensionamento da Força de Trabalho com seriedade, estabelecendo metas atingíveis, destacando, dentro da razoabilidade, recursos suficientes para a execução dessa atividade.

Atenciosamente,

Daniel Silva de Oliveira

Auditor-Chefe

SIAPE 1762486



Documento assinado eletronicamente por **Daniel Silva de Oliveira, Auditor-Chefe**, em 11/10/2023, às 12:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0859909** e o código CRC **693CEF80**.

Auditoria Interna UNIFAL-MG - E-mail: audint@unifal-mg.edu.br

Fone: (35) 3701-9009 / 3701- 9011

Referência: Processo nº 23087.006479/2022-02

SEI nº 0859909

Criado por [daniel.oliveira](#), versão 19 por [daniel.oliveira](#) em 11/10/2023 12:00:57.