



AÇÃO Nº 11/2025

Programa de Gestão e Desempenho

Setembro de 2025

Instituto Federal de Alagoas
Auditoria Interna

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Ação: 11/2025 – Programa de Gestão e Desempenho

Unidade Examinada: Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP, Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI e Diretoria de Planejamento Institucional- DPI (PRDI)

Nº do Relatório: 05/2025

MISSÃO

Fortalecer e assessorar a gestão, bem como propor medidas para a racionalização das ações de controle no sentido de contribuir para a garantia da legalidade, da moralidade e da probidade dos atos da administração do Instituto Federal de Alagoas – Ifal.

AVALIAÇÃO

O trabalho de avaliação, como parte da atividade de auditoria interna, consiste na obtenção e na análise de evidências visando fornecer opiniões ou conclusões independentes sobre um objeto de auditoria. Objetiva também avaliar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos relativos ao objeto e à Unidade Auditada, e contribuir para o seu aprimoramento.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA AUDITORIA INTERNA DO IFAL?

A Auditoria Interna do Ifal realizou serviço de auditoria do tipo avaliação, com foco na sua conformidade com os normativos vigentes e na eficácia dos controles internos relativos ao planejamento, monitoramento e avaliação do programa na relação deste aos objetivos institucionais.

A Auditoria Interna atuou, portanto, como um elemento de apoio à governança, oferecendo uma avaliação independente para informar aos gestores e à sociedade como a implementação do PGD está sendo realizada.

Os achados constam detalhados no presente Relatório de Auditoria e as recomendações emitidas visam o aprimoramento contínuo da gestão e a mitigação dos riscos identificados.

POR QUE A AUDINT REALIZOU ESSE TRABALHO?

A Auditoria Interna do Ifal realizou esse trabalho em cumprimento à Ação nº 11/2025 - Programa de Gestão e Desempenho, prevista no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna 2025. A inclusão da temática resultou de manifestação da gestão após consulta sobre as expectativas de temas a serem auditados, conforme exigido pela Instrução Normativa (IN) CGU n.º 05/2021, que orienta o alinhamento das auditorias às prioridades institucionais. O PGD é uma iniciativa transformadora que substitui o tradicional controle de frequência por uma gestão focada em entregas e resultados. Dado seu impacto na cultura organizacional e na gestão dos recursos públicos, era fundamental avaliar se o programa está sendo conduzido de maneira eficaz e conforme as normas. O objetivo central do nosso trabalho foi, portanto, avaliar a eficácia, a conformidade e a economicidade da gestão do PGD no Ifal. Buscamos verificar se o programa está, de fato, alinhado aos objetivos estratégicos do Instituto, se contribui para a melhoria do desempenho, para o bem-estar dos servidores e para a sustentabilidade ambiental.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA AUDINT?

As conclusões da auditoria evidenciaram, por um lado, o avanço normativo na implementação do PGD no Ifal, e por outro, a identificação de fragilidades na gestão e governança. Destaca-se a ausência de mecanismos de monitoramento consolidados e a falta de registro dos resultados (financeiros e não financeiros) para comprovar a eficácia e economicidade do programa, o que pode comprometer a sua sustentabilidade e conformidade legal.

QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

As recomendações buscam o fortalecimento da gestão do PGD por meio da elaboração de atos normativos e do mapeamento do processo para a padronização de procedimentos. É fundamental estabelecer uma rotina de monitoramento sistemático com indicadores e planos de ação relacionados aos objetivos institucionais, e formalizar os registros dos resultados alcançados (financeiros e não financeiros). Por fim, sugere-se o investimento em capacitação para fomentar a cultura de gestão por resultados.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Audint - Auditoria Interna do Instituto Federal de Alagoas

CGU - Controladoria-Geral da União

DGP - Diretoria de Gestão de Pessoas

DPI - Diretoria de Planejamento Institucional

DTI - Diretoria de Tecnologia da Informação

Ifal - Instituto Federal de Alagoas

IN - Instrução Normativa

Paint - Plano Anual de Auditoria Interna

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PGD - Programa de Gestão e Desempenho

PRDI - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. RESULTADOS DOS EXAMES	09
3. RECOMENDAÇÕES	17
4. CONCLUSÃO	19

1. INTRODUÇÃO

Este Relatório de Auditoria apresenta os resultados do trabalho realizado na Ação de Auditoria n.º 11/2025 - Programa de Gestão e Desempenho, prevista no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT 2025).

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), implantado no Instituto Federal de Alagoas (Ifal) em abril de 2022, representa uma mudança na cultura de gestão de pessoas, substituindo o controle de frequência por uma gestão focada em resultados e entregas. Ele visa aprimorar a eficiência e a qualidade das atividades institucionais, ao tempo que promove o desenvolvimento dos servidores, oferecendo metas e feedbacks contínuos.

A implementação e o aprimoramento permanente da gestão do PGD buscam:

- Melhorar o desempenho institucional, otimizando recursos, fomentando a inovação e garantindo o alinhamento das atividades aos objetivos estratégicos da instituição.
- Promover o bem-estar contribuindo para a saúde e a qualidade de vida dos servidores.
- Garantir a Sustentabilidade e o fomento à transformação digital na Administração Pública Federal.

Considerando o impacto do PGD na cultura organizacional, na gestão de recursos públicos e nos benefícios financeiros e não financeiros que o programa deve gerar, esta auditoria se reveste de alta relevância e materialidade institucional. A avaliação dos controles internos é essencial para assegurar que a gestão do PGD esteja em consonância com a legislação e normativos vigentes, gerando maior eficiência e eficácia no alcance dos objetivos estratégicos do Ifal e fortalecendo, em última instância, a retenção de talentos e o dimensionamento da força de trabalho no Ifal.

No trabalho, o objetivo geral define o propósito central da ação de auditoria. Isso confere um direcionamento e possibilita o alinhamento com as necessidades da instituição. Os objetivos específicos desdobram esse propósito em áreas e processos críticos, o que permite abordar de maneira abrangente todos os pontos relevantes para uma análise completa. Assim, foram delineados os seguintes objetivos geral e específicos:

Objetivo geral

- Avaliar a gestão do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Ifal, com foco na sua conformidade com os normativos vigentes e na eficácia e economicidade dos controles internos relativos ao planejamento, monitoramento e avaliação do programa.

Objetivo específico

- Avaliar a conformidade da gestão do PGD no que tange aos critérios de adesão, monitoramento e avaliação, em alinhamento com a legislação e normativos aplicáveis, incluindo o Decreto n.º 11.072/2022, a IN Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI n.º 24/2023, a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI n.º 21, de 16 de julho de 2024, e a Portaria Normativa n.º 69/2024-REITORIA.
- Verificar a existência e a eficácia de controles internos na gestão do PGD, especificamente aqueles destinados a prevenir registros indevidos.
- Analisar a consistência e a suficiência dos registros que documentam os resultados da avaliação do PGD, tanto em relação aos benefícios financeiros quanto aos não financeiros (sustentabilidade ambiental, orçamentária e social).

As questões que nortearam o trabalho da Auditoria Interna para alcance dos objetivos propostos são as reproduzidas a seguir:

Como o PGD do Ifal tem mensurado a produtividade, o alcance dos resultados e o desempenho dos participantes (relatórios, indicadores, gráficos, etc utilizados pela gestão)?

Quais os controles internos adotados pela gestão na etapa de adesão dos servidores para identificar se os critérios técnicos são atendidos (check list de atendimento aos critérios técnicos, vedação via sistema ou análise das atividades, entre outros) e para identificar se foram observados os critérios de vedação (ex.servidores com menos de um ano de estágio probatório, seis meses após o início do exercício para servidores que se movimentarem para o Ifal, afastados, etc.)?

Houve o mapeamento do processo organizacional, bem como o mapeamento e gestão de riscos relacionados ao Programa de Gestão e Desempenho?

Já foram registrados casos de exclusão da modalidade de teletrabalho, exclusão do PGD ou com PGD suspenso ou revogado? Como o processo foi conduzido? Essa condição/situação está mapeada?

Há participantes do PGD residindo no exterior? Quais os controles adotados para verificação do atendimento aos critérios (servidores que tenham concluído o estágio probatório; em regime de execução integral; no interesse da administração; com autorização específica do Reitor; por prazo determinado; e se atendido o disposto no art. 12 do Decreto no 11.072 de 17 de maio de 2022)? Qual o quantitativo do total de participantes em PGD do órgão no exterior?

Qual o quantitativo de servidores participantes no PGD (parcial e integralmente)? Informar por setor/Reitoria/Campi

Foram realizadas avaliações periódicas do PGD quanto aos benefícios qualitativos ou quantitativos para o Ifal, bem como, quanto ao impacto na saúde e qualidade de vida dos servidores? A avaliação abordou a funcionalidade do sistema e a impressão do uso pelos servidores em PGD? Apresentar documentos, como Relatórios/Planilhas, etc.

Foram observadas ocorrências de registros indevidos por servidores no PGD?

Foram realizadas avaliações junto às chefias e aos servidores quanto à satisfação com o Programa?

Foram realizadas capacitações com os gestores sobre o PGD?

Foram realizadas capacitações com os servidores sobre o PGD?

Quais são os principais desafios enfrentados na gestão do programa de gestão e desempenho? Existe plano/planejamento com metas de curto, médio e longo prazo para o PGD que relacione com o alcance dos objetivos estratégicos institucional?

1.1 BENEFÍCIOS ESPERADOS

A implementação das recomendações apresentadas neste relatório pretende alcançar os seguintes benefícios para o Ifal:

O aprimoramento da gestão do PGD com base em evidências, permitindo uma avaliação clara da sua contribuição para os resultados institucionais, além de maior transparência e objetividade no acompanhamento do desempenho, subsidiando a tomada de decisões e a melhoria contínua do programa.

Aumento da segurança e conformidade no processo de adesão ao PGD, com mitigação do risco de ingresso indevido de participantes. Otimização do trabalho das chefias imediatas, que deixam de realizar verificações manuais passíveis de erro.

Fortalecimento da governança do PGD, com identificação e tratamento proativo de riscos. Maior clareza e padronização dos fluxos de trabalho, facilitando a gestão, o controle e a identificação de oportunidades de melhoria.

Padronização e transparência no processo de desligamento, garantindo tratamento isonômico e segurança jurídica. Facilitação da gestão e do controle sobre os casos de desligamento.

Assegurar a plena conformidade com as normas que regem o teletrabalho no exterior, mitigando riscos legais e administrativos. Garantir um processo de análise criterioso e documentado para essa modalidade específica.

Fortalecimento da cultura de avaliação e melhoria contínua do PGD. Aumento do engajamento de servidores e gestores por meio da transparência dos resultados e da valorização de suas percepções e sugestões.

Aumento da fidedignidade e da integridade dos dados registrados no sistema do PGD. Redução de inconsistências e do trabalho manual de verificação e cobrança por parte da gestão.

Obtenção de uma visão mais completa e precisa sobre a satisfação e os desafios enfrentados pelos servidores no PGD. Maior riqueza de dados e sugestões para o aprimoramento contínuo do programa.

Gestores mais bem preparados para exercer a liderança no modelo de gestão por desempenho, resultando em avaliações mais consistentes e um melhor acompanhamento das equipes. Aceleração da mudança cultural necessária para a consolidação do programa.

Servidores mais autônomos, organizados e produtivos, com melhor adaptação ao modelo de trabalho do PGD. Aumento da satisfação e qualidade de vida no trabalho.

Proporcionar uma visão de futuro e um direcionamento claro para a evolução do PGD, garantindo sua sustentabilidade e seu alinhamento estratégico. Facilitar a gestão e o monitoramento do programa com base em metas claras e mensuráveis.

2. RESULTADOS DOS EXAMES

A metodologia desta auditoria baseou-se primariamente nas técnicas de análise documental e de indagação, essenciais para a coleta de evidências. Os critérios de auditoria utilizados para sustentar os achados e subsidiar as respostas às questões de auditoria — aludidas na Introdução — foram estabelecidos com base em:

1. Legislação Vigente: Atos normativos federais aplicáveis ao PGD.
2. Normativos Internos: Atos normativos no âmbito do Ifal.
3. Boas Práticas de Gestão Pública: Parâmetros reconhecidos que legitimam a avaliação de eficácia e economicidade.

O processo de auditoria foi estruturado a partir da Matriz de Achados, a qual é o resultado da comparação entre o critério (o que deveria ser) e a condição (o que foi encontrado), suportada por evidências que comprovam a situação real.

Os resultados apresentados nas subseções seguintes foram desenvolvidos com base em:

- Levantamento preliminar de informações institucionais, normativos e benchmarking com outras instituições.
- Manifestação da Gestão, em resposta à Solicitação de Auditoria n.º 03/2025, de 27/05/2025, encaminhada via processo 23041.021204/2025-60.

Ressalta-se que a entrega da manifestação da Gestão ocorreu em 15/09/2025, impactando o cronograma de trabalho inicialmente previsto.

As evidências relativas aos achados que fundamentam a opinião desta Auditoria Interna são detalhadas nas subseções a seguir.

2.1 Limitações na Mensuração dos Resultados e na Aferição de Produtividade

A mensuração do desempenho e da produtividade no PGD do Ifal é realizada de forma predominantemente qualitativa, baseada na avaliação dos relatórios de entregas pelas chefias imediatas. O Ifal ainda não implantou indicadores de desempenho específicos para o PGD que vinculem as atividades executadas aos resultados e objetivos estratégicos da instituição, embora o Art. 4º da Portaria Normativa nº 69/2024 - REIT, indique que “O PGD do Ifal abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade, dos resultados e do desempenho do participante”. A única informação quantitativa disponível é o percentual de cumprimento do plano de trabalho, que não está atrelado a um indicador de resultado.

Embora o sistema informatizado permita a geração de relatórios estatísticos (ex: total de planos de trabalho, média de entregas, estatísticas de notas), eles não medem o impacto estratégico do programa. Apesar disso, pesquisas com gestores indicam uma percepção de melhoria na produtividade e na qualidade das entregas.

Diante desse contexto, as seguintes causas, consequências, recomendações e benefícios esperados são:

Possíveis causas

A implementação recente do programa (iniciado em abril de 2022) e a transição cultural de um modelo de trabalho focado na presença ("presenteísmo") para um modelo focado em entregas e resultados representam um desafio significativo. Há uma falta de definição de uma estratégia de controle para avaliar e monitorar a atuação da gestão em relação aos objetivos estratégicos, com um foco maior no microgerenciamento do que nos resultados estratégicos.

Possível consequência

Dificuldade em demonstrar o valor agregado do PGD aos objetivos institucionais e em tomar decisões estratégicas baseadas em dados de desempenho do programa. Risco de avaliações de desempenho inconsistentes entre diferentes setores, por falta de critérios padronizados e vinculados a metas maiores.

Recomendação

À Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRDI) e à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), recomenda-se desenvolver e implementar um conjunto de indicadores de desempenho para o PGD, alinhando as metas individuais e setoriais aos objetivos estratégicos do Ifal.

Benefícios esperados

Espera-se como benefícios o aprimoramento da gestão do PGD com base em evidências, permitindo uma avaliação clara da sua contribuição para os resultados institucionais, além de maior transparência e objetividade no acompanhamento do desempenho, subsidiando a tomada de decisões e a melhoria contínua do programa.

2.2. Ausência de Parametrização no Sistema PGD para Critérios de Adesão e Vedação.

O controle para adesão ao PGD é realizado de forma manual pela chefia imediata, com apoio da área de Gestão de Pessoas. O sistema informatizado não possui vedações ou bloqueios automáticos para impedir a inscrição de servidores que não atendam aos critérios de elegibilidade previstos na norma (ex: tempo de estágio probatório, tempo mínimo de exercício). A responsabilidade pela verificação recai inteiramente sobre a chefia, que analisa os aspectos da vida funcional e o perfil profissional dos servidores candidatos a aderir ao PGD.

Diante desse contexto, as seguintes causas, consequências, recomendações e benefícios esperados são:

Possíveis causas

O sistema informatizado do PGD não foi desenvolvido com funcionalidades de validação e bloqueio automático para os critérios de adesão e vedação, delegando essa verificação a um processo de controle manual.

Possíveis Consequências

Risco de adesão de servidores que não cumprem os requisitos normativos (ex: tempo de estágio probatório, tempo de exercício), gerando inconformidades legais e administrativas e potenciais prejuízos à administração.

Recomendações

À Diretoria de Gestão de Pessoas e à área de Tecnologia da Informação, recomenda-se parametrizar o sistema do PGD para realizar validações automáticas dos critérios de elegibilidade e vedação previstos na Portaria Normativa nº 69/2024 - REIT, impedindo a inscrição de servidores que não atendam aos requisitos.

Benefícios esperados

- Aumento da segurança e conformidade no processo de adesão ao PGD, com mitigação do risco de ingresso indevido de participantes.
- Otimização do trabalho das chefias imediatas, que deixam de realizar verificações manuais passíveis de erro.

2.3. Ausência do Mapeamento Formal dos Processos Organizacionais ou de um Plano Estruturado de Gestão de Riscos.

Não foi realizado o mapeamento formal do processo organizacional nem um plano estruturado de gestão de riscos especificamente para o PGD. A gestão de riscos não foi priorizada como uma etapa formal na implantação do programa, embora a inclusão do tema "Gerenciamento de Risco e Controles Internos" na programação da Formação de Lideranças indica um reconhecimento da sua importância.

Diante exposto, as seguintes causas, consequências, recomendações e benefícios esperados são:

Possível causa

Não priorização do mapeamento de processos e da gestão de riscos como etapas formais na implantação do PGD. A gestão de riscos deve ser integrada aos processos de gestão para identificar, avaliar e tratar potenciais eventos que afetem o alcance dos objetivos. A programação da Formação

de Lideranças inclui o tema "Gerenciamento de Risco e Controles Internos", indicando o reconhecimento de sua importância.

Possíveis Consequências

O programa opera sem uma análise estruturada de suas vulnerabilidades, o que aumenta a exposição a riscos que podem comprometer seus objetivos, como fraudes, ineficiências ou falhas de controle. A ausência de um processo mapeado dificulta a padronização e a melhoria contínua das rotinas do programa.

Recomendação

À Diretoria de Gestão de Pessoas, recomenda-se realizar o mapeamento formal dos processos do PGD e implementar um plano de gestão de riscos para o programa, conforme o Decreto nº 9.203/2017 e a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n.º 1/2016.

Benefícios esperados

Fortalecimento da governança do PGD, com identificação e tratamento proativo de riscos. Maior clareza e padronização dos fluxos de trabalho, facilitando a gestão, o controle e a identificação de oportunidades de melhoria.

2.4. Inexistência de Fluxo Processual Formalizado para Desligamento de Participantes

Embora existam procedimentos para lidar com inconformidades, não há um fluxo processual formalmente desenhado e documentado para os casos de desligamento de participantes do PGD. Quando a DGP identifica inconformidades (ex: descumprimento de metas), envia um memorando circular às chefias para regularização. Caso o problema não seja resolvido, o participante é desligado. A avaliação de um plano de trabalho com nota inferior à mínima também implica em desligamento. No entanto, não há indicação de como o processo é iniciado e quais são suas etapas e prazos de tramitação.

Diante desse contexto, as seguintes causas, consequências, recomendações e benefícios esperados são:

Possível causa

Ausência de um fluxo processual formalmente desenhado e documentado para os casos de desligamento do PGD, embora existam procedimentos informais aplicados pela DGP.

Possíveis Consequências

Risco de condução inconsistente dos processos de desligamento, podendo gerar insegurança jurídica para a instituição e para o servidor. A falta de um mapeamento dificulta a análise e o aprimoramento do processo.

Recomendações

À Diretoria de Gestão de Pessoas, recomenda-se mapear e formalizar o fluxo processual para o desligamento de participantes do PGD, detalhando as etapas, responsabilidades e prazos, com base nas hipóteses previstas na Portaria Normativa nº 69/2024 - REIT.

Benefícios esperados

- Padronização e transparência no processo de desligamento, garantindo tratamento isonômico e segurança jurídica.
- Facilitação da gestão e do controle sobre os casos de desligamento.

2.5. Inexistência de Processo de Controle Específico para Teletrabalho no Exterior

Atualmente, o Ifal possui uma servidora em teletrabalho no exterior. No entanto, não existe um processo formalmente desenhado para gerenciar e controlar especificamente esta modalidade. Os controles aplicados são os mesmos da adesão geral ao PGD, baseados na análise manual da chefia imediata, sem um checklist específico para os critérios mais rigorosos exigidos pela norma (Arts. 18 e 19 da Portaria Normativa n.º 69/2024 - REIT, que estabelecem critérios rigorosos, como autorização específica do Reitor e limite de 2% do total de participantes).

Diante desse contexto, as seguintes causas, consequências, recomendações e benefícios esperados são:

Possível causa

Inexistência de um processo específico e formalizado para a análise e o controle da modalidade de teletrabalho no exterior, aplicando-se o mesmo procedimento de verificação manual geral do PGD.

Possíveis Consequências

Risco elevado de não observância dos critérios específicos e mais rigorosos para o teletrabalho no exterior, como a autorização específica do Reitor e o limite de 2% do total de participantes, expondo a instituição a inconformidades normativas.

Recomendação

À Diretoria de Gestão de Pessoas, recomenda-se desenhar e implementar um processo formal de controle para a adesão e o acompanhamento de servidores em teletrabalho no exterior, incluindo um checklist de verificação de todos os critérios dispostos nos Art. 18 e 19 da Portaria Normativa nº 69/2024 - REIT.

Benefícios esperados

- Assegurar a plena conformidade com as normas que regem o teletrabalho no exterior, mitigando riscos legais e administrativos.
- Garantir um processo de análise criterioso e documentado para essa modalidade específica.

2.6. Ocorrência de Registros Indevidos no Sistema por Parte dos Servidores

A Portaria Normativa nº 69/2024 - REIT, art. 29, exige que os participantes registrem os trabalhos realizados e as ocorrências (afastamentos, licenças, férias, etc.) que possam impactar o plano de trabalho. No entanto, foram identificadas inconsistências nos registros do sistema do PGD, sendo as mais comuns a ausência de registro de planos de trabalho e a não inserção ou inserção incorreta de ocorrências (férias, licenças, consultas, etc.). O sistema também permite que múltiplos planos de trabalho fiquem abertos concomitantemente, indicando uma lacuna no controle de fluxo.

Diante desse contexto, as seguintes causas, consequências, recomendações e benefícios esperados são:

Possível causa

Falhas processuais por parte dos servidores, como esquecimento ou registro incorreto de ocorrências. O sistema permite que múltiplos planos de trabalho fiquem abertos concomitantemente, indicando uma lacuna no controle de fluxo do sistema.

Possíveis Consequências

Inconsistência nos dados de execução do PGD, o que pode impactar o acompanhamento do desempenho, a apuração da produtividade e o correto pagamento de auxílios. Gera retrabalho para a gestão na identificação e regularização das pendências.

Recomendação

À Diretoria de Gestão de Pessoas e à área de Tecnologia da Informação, recomenda-se implementar melhorias no sistema do PGD para impedir a abertura de um novo plano de trabalho enquanto houver planos anteriores pendentes de relatório ou avaliação. Adicionalmente, reforçar a orientação aos servidores sobre a importância e a forma correta de registrar todas as ocorrências.

Benefícios esperados

- Aumento da fidedignidade e da integridade dos dados registrados no sistema do PGD.
- Redução de inconsistências e do trabalho manual de verificação e cobrança por parte da gestão.

2.7. Ausência de Planejamento Estratégico de Curto, Médio e Longo Prazo para o PGD

Não há evidência da existência de um plano de curto, médio e longo prazo para o PGD que o relacione aos objetivos estratégicos institucionais. A implementação do programa teve foco nos aspectos operacionais e normativos, sem a elaboração concomitante de um planejamento para sua evolução e alinhamento com o PDI do Ifal.

Diante desse contexto, as seguintes causas, consequências, recomendações e benefícios esperados são:

Possível causa

O PGD foi implementado com foco nos aspectos operacionais e normativos, sem a elaboração concomitante de um plano estratégico de longo prazo para sua evolução e alinhamento com os objetivos institucionais. A implementação de programas de grande impacto deve ser guiada por um planejamento estratégico que defina objetivos, metas, indicadores e um cronograma de evolução, garantindo seu alinhamento com a estratégia organizacional.

Possíveis Consequências

A gestão do programa tende a ser reativa, focada em resolver os desafios operacionais do dia a dia, em vez de proativa e estratégica. Há uma dificuldade em mensurar e comunicar o valor estratégico do PGD para a instituição, como visto no Achado 1.

Recomendação

À Diretoria de Gestão de Pessoas e à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, recomenda-se elaborar e aprovar um planejamento estratégico para o Programa de Gestão e Desempenho (2025-2028), contendo metas de curto, médio e longo prazo, indicadores de sucesso e ações para enfrentar os desafios identificados, vinculando-o explicitamente ao Plano de desenvolvimento Institucional (PDI) do Ifal.

Benefícios esperados

- Proporcionar uma visão de futuro e um direcionamento claro para a evolução do PGD, garantindo sua sustentabilidade e seu alinhamento estratégico.
- Facilitar a gestão e o monitoramento do programa com base em metas claras e mensuráveis.

Boas Práticas Identificadas

A auditoria também identificou pontos positivos e boas práticas na condução do PGD que merecem ser destacados:

- **Avaliações Periódicas do Programa:** A gestão realizou avaliações da efetividade do PGD ao final dos primeiros ciclos. Foi aplicada uma pesquisa de avaliação junto às chefias e elaborado um relatório pela PRDI, consolidando dados sobre comprometimento, alcance de metas, benefícios, prejuízos e dificuldades.
- **Capacitação de Gestores e Servidores:** A DGP promove ações anuais de capacitação, como a "Formação de Lideranças" e o "Encontro de Gestão de Pessoas", onde o tema PGD é abordado para instrumentalizar os líderes. Para os servidores, foram realizadas formações por meio do programa "DGP Mais Perto de Você", além de oficinas práticas e da disponibilização de tutoriais no site institucional.

RECOMENDAÇÕES

Recomendação relacionada ao Achado 2.1: Limitações na mensuração dos resultados.

3.1	Desenvolver e implementar um conjunto de indicadores de desempenho para o PGD, alinhando as metas individuais e setoriais aos objetivos estratégicos do Ifal.
-----	---

Recomendação relacionada ao Achado 2.2: Ausência de parametrização no sistema PGD.

3.2	Parametrizar o sistema do PGD para que realize validações automáticas dos critérios de elegibilidade e vedação previstos na Portaria Normativa nº 69/2024 - REIT, impedindo a inscrição de servidores que não atendam aos requisitos.
-----	---

Recomendação relacionada ao Achado 2.3: Ausência do mapeamento formal dos processos organizacionais ou de um plano estruturado de gestão de riscos.

3.5	Realizar o mapeamento formal dos processos do PGD e implementar um plano de gestão de riscos para o programa, em conformidade com o Decreto nº 9.203/2017 e a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016.
-----	--

Recomendação relacionada ao Achado 2.4: Ausência de fluxograma relacionado aos processos de exclusão, ou suspensão, ou revogação.

3.4	Mapear e formalizar o fluxo processual para o desligamento de participantes do PGD, detalhando as etapas, responsabilidades e prazos, com base nas hipóteses previstas na Portaria Normativa nº 69/2024 - REIT.
-----	---

Recomendação relacionada ao Achado 2.5: Inexistência de processo formalmente desenhado para gerenciar e controlar especificamente os casos de teletrabalho no exterior.

3.5	Desenhar e implementar um processo formal de controle para a adesão e o acompanhamento de servidores em teletrabalho no exterior, incluindo um checklist de verificação de todos os critérios dispostos nos Art. 18 e 19 da Portaria Normativa nº 69/2024 - REIT.
-----	---

Recomendação relacionada ao Achado 2.6: Ausência de registro de planos de trabalho e a não inserção ou inserção incorreta de ocorrências.

- | | |
|------------|---|
| 3.6 | Implementar melhorias no sistema do PGD para impedir a abertura de um novo plano de trabalho enquanto houver planos anteriores pendentes de relatório ou avaliação. Adicionalmente, reforçar a orientação aos servidores sobre a importância e a forma correta de registrar todas as ocorrências. |
|------------|---|

Recomendação relacionada ao Achado 2.7: Ausência de evidência da existência de um plano de curto, médio e longo prazo para o PGD que o relacione aos objetivos estratégicos institucionais.

- | | |
|------------|--|
| 3.7 | Elaborar e aprovar um planejamento estratégico para o Programa de Gestão e Desempenho (2025-2028), contendo metas de curto, médio e longo prazo, indicadores de sucesso e ações para enfrentar os desafios identificados, vinculando-o explicitamente ao Plano de desenvolvimento Institucional (PDI) do Ifal. |
|------------|--|

CONCLUSÃO

O trabalho avaliou a gestão do PGD no Ifal e evidenciou o compromisso da instituição com a implantação do programa, com avanços significativos na adoção dos normativos e no alinhamento da gestão de pessoas com a busca por resultados.

Contudo, foram identificadas fragilidades que, se não tratadas, podem comprometer a efetividade do PGD e a sustentabilidade de seus benefícios. Tais gargalos, evidenciados na manifestação da gestão, no exame dos documentos disponibilizados e do sistema utilizado, incluem a ausência de mecanismos formais de avaliação e monitoramento, a falta de padronização de procedimentos, a necessidade de melhorias na comunicação e o não registro de indicadores de desempenho.

As causas desses pontos de atenção decorrem, em parte, de limitações na comunicação interna e da ausência de uma cultura consolidada de gestão por resultados. As consequências potenciais incluem riscos à conformidade legal, ineficácia na gestão do desempenho, desmotivação dos servidores e, em última instância, a não concretização dos benefícios operacionais e institucionais esperados do PGD.

Assim, as recomendações apresentadas neste relatório buscam fortalecer a governança e a gestão do programa, por meio da:

- Elaboração e implementação de instrumentos para a formalização e padronização dos procedimentos;
- Estabelecimento de uma rotina de monitoramento e avaliação sistemática dos indicadores de desempenho;
- Formalização dos registros dos resultados alcançados pelo PGD; e
- Desenvolvimento de ações de comunicação e capacitação que promovam a cultura de gestão por resultados.

Portanto, a adoção tempestiva das recomendações não apenas busca o alinhamento total às exigências legais e regulatórias, mas também elevará a maturidade do Ifal na gestão de desempenho. A consolidação dos benefícios do PGD contribuirá para a otimização dos recursos públicos e para a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

Por se tratar de um Relatório Preliminar, esta Auditoria Interna aguarda a manifestação da Gestão para consolidação de entendimentos e elaboração do Relatório Final. Por oportuno, reiteramos nossa disponibilidade em prestar informações adicionais que se fizerem necessárias sobre a realização deste trabalho.

É o Relatório.

Silvana Kelly Coimbra Peixoto
Técnica em Assuntos Educacionais

Marília Cristyne Souto G. B. Matsumoto
Auditora/Chefe da Auditoria Interna