



**PAINT 2026 - AÇÃO 2026-01 - SERVIÇO DE AVALIAÇÃO
GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS**
Relatório de Auditoria nº 01/2026



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JATAÍ
AUDITORIA INTERNA

Rodovia BR 364, Km 192, nº 3800, CEP 75801-615, Jataí/GO
Campus Jatobá, Cidade Universitária, Prédio da Reitoria
(64) 3606-8350 | auditoria.interna@ufj.edu.br | <https://ufj.edu.br/auditoria-interna/>

Universidade Federal de Jataí
Auditoria Interna

Unidade Auditada	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROPESSOAS)
Objeto da Auditoria	Governança e Gestão de Pessoas
Origem da Demanda	Plano Anual de Auditoria Interna 2026
Período Previsto	15/01/2026 a 22/05/2026
Período de Realização dos Trabalhos	15/01/2026 a 28/07/2026
Natureza da Avaliação	Conformidade e operacional
Equipe Responsável pelos Trabalhos	Gabriella Braga Melo (Auditora-Chefe)
Processo SEI	23854.006212/2026-01

Missão da Unidade de Auditoria Interna

Auxiliar na promoção do aperfeiçoamento e da transparência da gestão da Universidade Federal de Jataí (UFJ), bem como aumentar e proteger o valor organizacional por meio do fortalecimento dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos.

Serviço de Avaliação

O trabalho de avaliação, como parte da atividade de auditoria interna, consiste na obtenção e na análise de evidências com o objetivo de fornecer opiniões ou conclusões independentes sobre um objeto de auditoria, para verificar se o objeto de auditoria selecionado obedece às condições, às regras e aos regulamentos a ele aplicáveis.

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. Eventualmente, caso necessário, a Unidade de Auditoria Interna pode realizar recomendações que são apresentadas ao gestor responsável pela tomada de decisão no caso concreto.

Serviço Prestado no Presente Trabalho

Avaliação da Governança e Gestão de Pessoas, com foco nos processos de planejamento da força de trabalho, com vistas a identificar oportunidades de melhoria.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA AUDITORIA INTERNA?

A Auditoria Interna realizou serviço de avaliação da Governança e Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Jataí.

A ação teve por objetivo avaliar os processos de planejamento e dimensionamento da força de trabalho no âmbito da UFJ, de modo a contribuir com o aperfeiçoamento da governança e dos controles internos, apoiar o atingimento dos objetivos institucionais, bem como proporcionar subsídios para a tomada de decisão envolvendo a força de trabalho.

Os objetivos específicos do presente trabalho são representados pela seguinte questão de auditoria:

Questão 1: Em que medida o processo de planejamento de força de trabalho está estruturado para subsidiar a tomada de decisão e a estratégia institucional?

A questão de auditoria foi desagregada em subquestões de auditoria, que representam o seu detalhamento.

POR QUE A AUDITORIA INTERNA REALIZOU ESSE TRABALHO?

O sucesso no cumprimento da missão institucional e a geração de valor público à sociedade estão intimamente ligados à capacidade de planejar e alinhar a força de trabalho aos objetivos institucionais. A distribuição de pessoal é essencial para garantir a qualidade e a continuidade dos serviços prestados. Portanto, este trabalho foi realizado com vistas a auxiliar o fortalecimento dos processos de planejamento da força de trabalho, o aperfeiçoamento da governança, a mitigação de riscos, subsidiando a alta administração com informações para auxiliar a tomada de decisão.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA AUDITORIA INTERNA? QUAIS FORAM AS RECOMENDAÇÕES EMITIDAS?

A avaliação identificou que a UFJ vem adotando medidas para aprimorar o planejamento da força de trabalho, havendo, contudo, oportunidades de melhoria a serem exploradas. As principais fragilidades e aspectos passíveis de aperfeiçoamento constatados referem-se à ausência de perfis profissionais definidos para cargos de gestão, ao monitoramento de indicadores sobre a força de trabalho e aos controles internos das movimentações internas.

Foram emitidas recomendações voltadas a: definir e publicar perfis profissionais para funções críticas de liderança; formalizar a metodologia de dimensionamento da força de trabalho, que já está em curso; instituir um conjunto de indicadores para monitoramento e planejamento da força de trabalho; aprimorar e padronizar o processo de movimentação interna de servidores; e estruturar um processo sistemático de planejamento da força de trabalho.

Com isso, espera-se que a instituição esteja mais preparada para atender suas demandas atuais e futuras, selecionando as pessoas certas, na quantidade, nos locais e nos momentos adequados, com otimização de recursos públicos e ampliação da capacidade de gerar valor público.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. RESULTADOS DOS EXAMES.....	8
2.1. Os perfis profissionais desejados para os cargos de gestão não foram identificados e documentados.....	8
2.2. A instituição está aprimorando o processo para dar dimensão à força de trabalho, com iniciativas em curso para estruturação de metodologia de dimensionamento.....	10
2.3. Oportunidades de melhoria no monitoramento de um conjunto de indicadores sobre força de trabalho.....	13
2.4. Fragilidades nos controles internos dos processos de remoção.....	15
2.5. Planejamento da força de trabalho em estágio inicial de estruturação.....	17
3. RECOMENDAÇÕES.....	19
4. CONCLUSÃO.....	20
ANEXO I - MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE AUDITADA E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA.....	22

1. INTRODUÇÃO

A ação de auditoria realizada pela Auditoria Interna teve como objeto a Governança e Gestão de Pessoas na UFJ, consoante previsto no Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) referente ao exercício de 2026.

O sucesso no cumprimento da missão e no atingimento da visão de futuro de uma instituição está intimamente ligado à capacidade de planejar a necessidade de recursos humanos e à efetividade na resposta a essa demanda, alinhando-a com os objetivos e finalidades da instituição.

A otimização da gestão dos recursos humanos, que muitas vezes são escassos no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), é essencial para aprimorar os resultados da instituição e, por conseguinte, o valor público gerado à sociedade. Uma força de trabalho adequada às demandas e à estratégia institucional gera resultados positivos ao garantir a continuidade e a qualidade dos serviços prestados.

A escassez de recursos humanos é um problema decorrente de múltiplos fatores, como a redução orçamentária, rotatividade de pessoal e fragilidades na distribuição de vagas.

Outro desafio relacionado à gestão da força de trabalho consiste na perspectiva predominantemente conformativa, voltada para o cumprimento de requisitos legais, em detrimento de uma perspectiva integrada com o planejamento estratégico institucional. Esse modelo pode limitar a capacidade da gestão de pessoas de contribuir para o alcance dos objetivos por meio de uma atuação mais estratégica.

As instituições públicas enfrentam riscos significativos relacionados a fragilidades na governança e à gestão inadequada de sua força de trabalho, como o risco de ausência de servidores em atividades essenciais e excesso em atividades não essenciais, pessoas sem o perfil profissional adequado para o exercício da atividade, reatividade e risco de tomada de decisões sem fundamentos objetivos. Nesse sentido, a análise dos processos de planejamento e dimensionamento da força de trabalho espera fornecer informações à instituição e subsidiar a mitigação desses riscos, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais e para melhores resultados à sociedade.

O assunto representa uma das prioridades institucionais. No Plano de Gestão 2024-2025, observa-se, no “Eixo 4: políticas de gestão de pessoas”, que os dimensionamentos de pessoal, atribuições e setores foram considerados nos objetivos da gestão. Além disso, o objetivo estratégico “S-2 Promover e fortalecer as ações de gestão de pessoas, de desenvolvimento e de qualidade de vida no trabalho”, disposto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027, possui como meta “Implementar instrumento de dimensionamento da força de trabalho e de organização dos serviços administrativos e acadêmicos até 2026”.

O assunto também é relevante em razão do baixo resultado da UFJ no iGestPessoas (índice de gestão de pessoas). A instituição alcançou o valor de 26,9% no referido índice, na autoavaliação realizada no Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), o IESGo 2024 – Índice ESG.

Adicionalmente, ressalta-se que o objeto de auditoria “Governança e Gestão de Pessoas” foi incluído no PAINT 2026 em razão da relação causal do processo de planejamento da força de trabalho e da alocação de pessoal com diversos riscos identificados na etapa de definição dos trabalhos prioritários da unidade de auditoria.

Dessa forma, o objetivo geral desta ação é avaliar os processos de planejamento e dimensionamento da força de trabalho no âmbito da UFJ, de modo a contribuir com o

aperfeiçoamento da governança e dos controles internos, mitigar riscos, apoiar o atingimento dos objetivos institucionais, bem como proporcionar subsídios para a tomada de decisão.

Para fins de esclarecimento, a Figura 1 apresenta as principais diferenças entre Planejamento da Força de Trabalho (PFT) e Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT).

Figura 1 - Planejamento da Força de Trabalho e Dimensionamento da Força de Trabalho.

PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO (PFT)	DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO (DFT)
O que é: um processo sistemático voltado para a avaliação e projeção das necessidades futuras de pessoal.	O que é: um instrumento que estabelece parâmetros para a recomposição quantitativa da força de trabalho.
Assegurar o provimento de servidores com o perfil técnico adequado e no momento oportuno.	Restrito ao momento presente e limitado por referências do passado.
Define ações concretas para adequar o quadro existente às novas competências institucionais identificadas.	Não considera, de forma sistemática, as alterações e as novas dinâmicas do contexto em que a instituição se insere.
Gestão de pessoas integrada à estratégia de longo prazo da instituição	Processo de planejamento ou programação operacional da força de trabalho.

A EFETIVIDADE DO PFT DEPENDE DA MATURIDADE DO DIMENSIONAMENTO, MAS VAI ALÉM DELE AO INCORPORAR VISÃO DE LONGO PRAZO E DINÂMICA ORGANIZACIONAL.

ENQUANTO O DFT OPERACIONALIZA A RECOMPOSIÇÃO QUANTITATIVA DA FORÇA DE TRABALHO COM BASE EM PARÂMETROS HISTÓRICOS E IMEDIATOS, O PFT CONSTITUI UM PROCESSO PREDITIVO QUE ALINHA O PERFIL E O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LONGO PRAZO DA INSTITUIÇÃO.

Fonte: Audin/UFJ, 2026.

Foram examinadas, no âmbito do presente trabalho, as ações, procedimentos e instrumentos adotados pela UFJ relativos ao planejamento e à definição da demanda por força de trabalho, incluindo, entre outros: a) a existência de perfil profissional desejado; b) a formalização da demanda por força de trabalho em termos quantitativos; c) a existência e utilização de um conjunto de indicadores relativos à força de trabalho para subsidiar decisões; d) a estrutura de controles relativa a movimentações internas de servidores; e) o alinhamento com os objetivos da instituição.

Não fez parte do escopo deste trabalho evidenciar ou quantificar distorções de pessoal, cargos e funções entre as unidades administrativas de forma pormenorizada por unidade (ou seja, não se trata de um levantamento de lacunas por setor).

A presente ação, portanto, concentrou-se na avaliação de práticas de governança e gestão de pessoas, especificamente sobre as ações para definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por servidores e gestores.

Considerando o tema em análise, a unidade auditada pela presente ação foi a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Ademais, a avaliação teve como foco os exercícios de 2025 e 2026.

Considerando os aspectos relacionados ao objeto de auditoria, foram elaboradas as seguintes questões de auditoria:

- Questão 1: Em que medida o processo de planejamento de força de trabalho está estruturado para subsidiar a tomada de decisão e a estratégia institucional?
 - Subquestão 1.1: A designação de servidores considera informações objetivas sobre o perfil profissional adequado para o exercício das atividades?
 - Subquestão 1.2: Em que extensão a instituição formalizou a demanda por força de trabalho em termos quantitativos?
 - Subquestão 1.3: A instituição possui e monitora um conjunto de indicadores sobre a força de trabalho?
 - Subquestão 1.4: Em que medida os controles internos das movimentações internas mitigam o risco de desalinhamento entre os recursos humanos e os objetivos estratégicos, assegurando também que as unidades possuam força de trabalho em quantidade e perfil adequados às suas competências?

A sistemática adotada para a execução deste trabalho contou com a realização de análise documental e indagação oral e escrita, por meio de reunião e aplicação de questionário à gestão.

Como limitação ao presente trabalho, cita-se a própria estrutura da Unidade de Auditoria Interna, que é composta apenas por uma servidora. Nesse sentido, a estrutura da unidade inviabiliza a segregação de funções quanto aos papéis e responsabilidades de execução e supervisão dos trabalhos de auditoria.

A execução dos trabalhos de auditoria superou o cronograma inicial em decorrência de fatores imprevisíveis que afetaram o atendimento à Solicitação de Auditoria (SA) nº 2026.01.01 pela unidade auditada, no prazo inicialmente estipulado. Contudo, essa dilação temporal não comprometeu o escopo planejado nem a conclusão do trabalho.

Assim, apresentam-se os resultados dos exames, isto é, os achados de auditoria. Os achados de auditoria constituem o resultado da comparação entre o critério (o que deveria ser) e a condição (o que é).

2. RESULTADOS DOS EXAMES

2.1. Os perfis profissionais desejados para os cargos de gestão não foram identificados e documentados

A auditoria buscou informações sobre a existência da definição de perfis profissionais desejados para os atuais e futuros ocupantes dos cargos e funções críticos de liderança da instituição.

Critério

OCDE, Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competências na Função Pública, OCDE/LEGAL/0445 (Recomendação III); Acórdão 99/2015 - TCU - Plenário; Acórdão 2212/2015 - TCU - Plenário; Acórdão 358/2017 - TCU - Plenário; Lei nº 14.204/2021; Art. 24 do Decreto nº 10.829/2021; Portaria nº 121/2019; Portaria SEGES/ME nº 14.399/2021.

Condição

A UFJ não identificou e documentou os perfis profissionais desejados para cada cargo ou grupo de cargos de gestão, isto é, para funções-chave de liderança.

A definição dos perfis profissionais é essencial para o confronto das informações profissionais do servidor com o perfil objetivamente definido, evitando vieses subjetivos e deixando o processo mais transparente.

A ausência de critérios pode dificultar a escolha de gestores com as competências e qualificações necessárias para o desempenho da função, podendo afetar o alinhamento entre a gestão das equipes e das atividades e os objetivos estratégicos da instituição. No mesmo sentido, pode reduzir a capacidade de assegurar que os ocupantes desses cargos possuam ou desenvolvam as qualificações adequadas para enfrentar os desafios e responsabilidades inerentes à função.

Uma escolha inadequada gera o risco de que as atividades de gestão na instituição sejam realizadas por profissionais sem a devida qualificação, o que pode comprometer resultados institucionais.

Além disso, quando são identificadas diferenças entre o perfil profissional real do gestor e o perfil profissional desejado/requerido (ideal) para o exercício de sua ocupação, a pessoa e a instituição podem planejar ações de desenvolvimento para solucionar a lacuna de competência com mais eficiência e efetividade.

Ademais, de acordo com o entendimento do TCU:

[...] qualquer avaliação sobre a adequação ou não de um profissional para determinada atividade ou conjunto de atividades (incluindo as de gestão) deve passar por um perfil ideal, ou seja, critérios para a ocupação por meio dos quais será possível avaliar a aderência dos colaboradores a esse perfil (Acórdão 358/2017 - TCU - Plenário).

Cabe ressaltar que o déficit da força de trabalho enfrentada pela instituição como um todo tem afetado a adoção e continuidade de iniciativas referentes à definição do perfil profissional desejado. Para contornar essa situação, a instituição adota medidas mitigadoras para melhorar a alocação e movimentação de pessoal, como análises e avaliações de currículos, formulários para coletar informações sobre as competências do servidor (no caso

de redistribuições), reuniões com os interessados e comparações do currículo com as atribuições do cargo e das unidades administrativas e acadêmicas.

Ressalva-se que a situação encontrada não significa que os atuais gestores não possuem perfis adequados para as atividades desempenhadas. Porém, a definição do perfil profissional desejado é um fundamento estratégico da gestão de pessoas e do planejamento da força de trabalho, pois permite alinhar as competências individuais aos objetivos e necessidades institucionais, bem como distribuir melhor as pessoas.

Possíveis causas

Limitações de pessoal da unidade responsável pela gestão de pessoas;

Ausência de cultura de escolha de líderes amparada em perfis profissionais previamente definidos;

Ausência de normativo interno que estabeleça critérios e procedimentos para a definição de perfis profissionais e seleção de gestores.

Possíveis efeitos e riscos decorrentes da manutenção da situação encontrada¹

Risco de seleção de gestores não resultar nas escolhas mais adequadas às necessidades organizacionais, o que pode prejudicar o cumprimento do planejamento institucional e a continuidade dos projetos nos setores;

Risco de dificuldades no planejamento das ações de desenvolvimento.

Conclusão

Em termos qualitativos, há espaço para melhorias na definição da demanda por gestores. Verificou-se que a instituição não definiu o perfil profissional desejado para posições de gestor. A escolha dos gestores ocorre, em geral, com base na relação de confiança da autoridade competente e na avaliação da trajetória profissional, dos conhecimentos e da experiência dos servidores, sem o suporte de perfis profissionais formalmente definidos para os cargos gerenciais.

Recomendações

Recomendação 01: À PROPESSOAS, até dezembro de 2027, definir, documentar e disponibilizar em transparência ativa os perfis profissionais desejados para cargo ou grupo de cargos de gestão da UFJ (funções críticas de liderança)², a serem utilizados como um dos parâmetros orientadores nas decisões sobre a ocupação dessas posições.

¹ O “efeito” é o componente do achado de auditoria que corresponde a acontecimentos que decorrem ou que podem decorrer da diferença existente entre a situação esperada (o critério) e a encontrada (a condição). Quando é negativo, corresponde ao risco a que o objeto auditado está exposto ou aos danos que sofreu por não estar conforme o critério. No presente relatório, trata-se de um efeito potencial, quando é um risco a que o objeto auditado está exposto, e o efeito real ainda não foi constatado.

² Ver art. 10, §§ 1º e 4º, e o Anexo III da Lei nº 14.204/2021; art. 24 e Anexo III do Decreto nº 10.829/2021; Anexo II da Portaria nº 121/2019; e modelo da Portaria SEGES/ME nº 14.399/2021.

2.2. A instituição está aprimorando o processo para dar dimensão à força de trabalho, com iniciativas em curso para estruturação de metodologia de dimensionamento.

A equipe de auditoria buscou informações sobre a definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade administrativa ou por processo de trabalho.

Critério

Acórdão 2212/2015 - TCU - Plenário; Acórdão 99/2015 - TCU - Plenário; Acórdão 358/2017- TCU - Plenário; Decreto nº 5.825/2006.

Condição

Para os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), a instituição realiza iniciativas para identificar as necessidades quantitativas de força de trabalho com base nos procedimentos necessários ao preenchimento do módulo Posto de Trabalho e Aprendizagem (PTA) no Sigepe. Ademais, foi informado que a demanda pela força de trabalho também é calculada pela relação entre a carga horária e número de discentes atendidos por docente, incluindo graduação e pós-graduação, a relação aluno/TAE e docente/TAE, abertura de novos cursos, necessidade de criação de novos órgãos e outros fatores.

Medidas mitigadoras foram adotadas para amparar os processos de recomposição e dimensionamento da força de trabalho, como reuniões, análises e avaliações do estado e das demandas das unidades.

Ainda que seja um bom ponto de partida, o modelo atual apresenta limitações e riscos, como o ocultamento de complexidades específicas e diferenças entre unidades organizacionais. Além disso, pode dar a entender que os processos internos são estáticos, sem identificar que, em alguns casos, a demanda por pessoal pode parecer alta, mas não porque faltam servidores, e sim porque os processos são mal desenhados ou devido a lacunas de competências e à distribuição de tarefas entre a equipe.

Observa-se, nesse sentido, que, mesmo existindo o conhecimento qualitativo da força de trabalho, não existe uma metodologia técnica e padronizada para alocação dessa força de trabalho entre as unidades administrativas, isto é, para definir objetivamente a quantidade de pessoas necessárias para uma determinada demanda ou setor.

Por meio do OFÍCIO CIRCULAR SEI nº 1122/2023/MGI, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) recomendou que os órgãos adotassem o modelo referencial de DFT como prática contínua, tendo em vista que essa ferramenta pode gerar, de forma organizada e confiável, informações críticas para o planejamento e recomposição da força de trabalho.

A UFJ formou o Comitê Permanente de Dimensionamento da Força de Trabalho (CDFT), a fim de implementar o modelo referencial de DFT por meio do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip).

Assim, a definição da demanda pela força de trabalho em termos quantitativos está em processo de otimização. A instituição adotou iniciativas e está em fase de implementação de metodologia para o dimensionamento da força de trabalho.

Não há política de orientação para o dimensionamento da força de trabalho, porém, a instituição ainda está em fase de preparação para implantação da metodologia. A CDFT possui uma página onde são divulgadas orientações e materiais sobre o DFT.

Portanto, a instituição vem adotando iniciativas relevantes para alcançar a meta S-2.5 do PDI 2023-2027, que ainda está dentro do prazo para atingimento.

Ressalta-se que o dimensionamento da força de trabalho não deve ser compreendido como um fim em si mesmo, mas como parte integrante do planejamento da força de trabalho. Trata-se de um instrumento que pode subsidiar diversos processos de gestão de pessoas, como a definição de perfis profissionais, contratações, movimentações, avaliação de desempenho e ações de desenvolvimento.

Assim, para que o planejamento da força de trabalho assuma caráter estratégico e seja capaz de atender não apenas às necessidades atuais, mas também às demandas futuras da instituição, o dimensionamento não pode ser tratado de forma isolada ou restrito à estimativa quantitativa de pessoal. Ele deve estar inserido em um conjunto de processos estruturados e articulados, o que reforça a importância da sensibilização da comunidade acadêmica e da sistematização do processo de planejamento da força de trabalho.

Para os docentes, a instituição formou a Comissão de Alocação de Vagas (CAV), que está realizando estudos de modelo matemático com o objetivo de definir um indicador de desempenho docente, que permitirá identificar o perfil docente e o déficit de docentes ou a possibilidade da abertura de novos cursos de graduação e/ou programas de pós-graduação com a base docente existente. Nesse sentido, cabe mencionar também que a distribuição das últimas vagas de docentes redistribuídas pelo Ministério da Educação (MEC) para a UFJ foi subsidiada por uma metodologia objetiva para alocação interna das vagas.

A instituição também vem adotando iniciativas para alcançar a meta S-2.7 do PDI, que ainda está dentro do prazo para atingimento. Um modelo de alocação de vagas docentes foi desenvolvido em 2025 e um modelo mais abrangente de alocação de vagas, que considera todas as atividades desenvolvidas pelos docentes, está em fase de construção.

A meta S-2.8 do PDI está atrasada em razão de fatos internos e externos que influenciaram seu atingimento. Apesar disso, a minuta da resolução de movimentação de servidores está seguindo os fluxos institucionais necessários à sua aprovação. Assim, a unidade já vem adotando ações para o atingimento da meta.

Possíveis causas

Déficit de servidores na área de gestão de pessoas;

Complexidade de implementação do processo (envolve atores externos e fluxos definidos externamente), bem como a participação transversal de diversos atores internos.

Possíveis efeitos e riscos decorrentes da manutenção da situação encontrada

Risco de dimensionamento inadequado da força de trabalho, o que pode comprometer a qualidade e a tempestividade das entregas institucionais.

Conclusão

Embora existam registros das necessidades de servidores técnico-administrativos, a identificação dessas necessidades ainda não se apoia, de forma estruturada, em procedimentos técnicos, padronizados e baseados em evidências objetivas para determinar a quantidade de pessoas necessárias para uma determinada demanda ou unidade.

Tendo em vista que iniciativas voltadas à implementação de metodologia de dimensionamento da força de trabalho já estão em curso, a instituição encontra-se em fase de otimização da determinação quantitativa da força de trabalho.

Em relação aos docentes, observam-se avanços mais consistentes, com o desenvolvimento de modelos objetivos para subsidiar a alocação de vagas e a identificação de necessidades de pessoal.

Observam-se avanços institucionais relevantes, como a constituição de instâncias responsáveis pela condução do tema e a adoção de ações alinhadas às metas previstas no PDI.

Recomendações

Recomendação 02: À PROPESSOAS, prosseguir com as ações de implementação do DFT, assegurando, até julho de 2027, a formalização da metodologia, dos fluxos e das orientações necessárias à sua aplicação, bem como a continuidade de ações de comunicação e sensibilização que favoreçam a sua compreensão e utilização como instrumento de planejamento da força de trabalho e apoio à tomada de decisão.

2.3. Oportunidades de melhoria no monitoramento de um conjunto de indicadores sobre força de trabalho

A equipe de auditoria buscou informações sobre a existência e monitoramento de indicadores sobre a força de trabalho para acompanhamento e planejamento de gestão.

Critério

Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU; iESGo – Governança, Sustentabilidade e Inovação.

Condição

Verificam-se oportunidades de melhorias quanto à definição e monitoramento de um conjunto de indicadores sobre a força de trabalho para fins de planejamento da gestão de pessoas.

Registra-se que a instituição realiza análises periódicas para subsidiar o preenchimento anual do PTA, utilizando informações como a relação professor/aluno, TAE/aluno e TAE/professor, o quantitativo de postos ocupados por estagiários e terceirizados, a carga horária média semanal docente e os cargos criados em razão da estruturação da instituição. Porém, embora existam dados disponíveis em sistemas e iniciativas de coleta e análise, essas informações podem ser melhor estruturadas ou sistematicamente utilizadas como indicadores gerenciais para o planejamento estratégico da força de trabalho.

De forma geral, os dados são utilizados de forma isolada, no âmbito dos processos de trabalho aos quais eles se referem, sem constituir um sistema integrado de informação sobre a força de trabalho. Uma parte essencial do PFT é a comunicação entre os indicadores sobre a força de trabalho e entre eles e os demais instrumentos do processo (com as informações sobre perfil profissional desejado e do DFT).

Observa-se que apenas parte das dimensões analisadas é organizada em forma de indicador para acompanhamento, como no caso de afastamento por saúde e absenteísmo. Portanto, há oportunidade de aperfeiçoamento quanto ao monitoramento de indicadores do quadro de pessoal para subsidiar a tomada de decisão, inclusive diante de limitações na consolidação e uso estruturado das informações para orientar a formulação de estratégias de gestão de pessoas.

A criação e o monitoramento de um sistema de indicadores relacionados à força de trabalho são instrumentos relevantes para identificar necessidades de pessoal, avaliar a distribuição dos servidores entre as unidades organizacionais e subsidiar a definição e atualização de lotações com base em critérios técnicos.

Primeiro, a instituição precisa conhecer e acompanhar dados sobre sua força de trabalho. Depois, usar essas informações para rever a lotação necessária de cada unidade com base em critérios técnicos e definir estratégias de gestão de pessoas mais alinhadas às necessidades reais da instituição.

Fragilidades na base informacional sobre o quadro de pessoal podem prejudicar a consolidação do planejamento da força de trabalho, que pressupõe a identificação e análise sistemática da situação atual e suas necessidades atuais e futuras. É indispensável que dados sobre o quadro de pessoal sejam coletados, consolidados e monitorados continuamente, a fim de possibilitar a visualização de projeções e tendências sobre a força de trabalho, analisar cenários futuros e definir ações para mitigar tendências negativas e aproximar a instituição do cenário de futuro desejado.

O planejamento da força de trabalho exige um sistema de informações capaz de sustentar decisões sobre quantidade, composição e qualificação das pessoas ao longo do tempo, no curto, médio e longo prazo.

Fragilidades nesse monitoramento são um obstáculo à tomada de decisão estratégica pela alta administração. Sem esses dados, a gestão de pessoas pode se tornar reativa.

O monitoramento de um conjunto de indicadores, em comunicação com os demais elementos do PFT, pode auxiliar a instituição a responder perguntas fundamentais do planejamento: Qual é o perfil atual do quadro? Quais competências estão disponíveis? Quais perdas são esperadas? Qual a disponibilidade real da força de trabalho? Quais medidas são necessárias para aproximar a oferta atual de recursos humanos das necessidades atuais e futuras?

Possíveis causas

Limitação de pessoal para promover o monitoramento;
Baixa integração entre sistemas informacionais;
Cultura de mensuração e avaliação na área de Gestão de Pessoas em amadurecimento.

Possíveis efeitos e riscos decorrentes da manutenção da situação encontrada

Risco de planejamento equivocado pela insuficiência de informações sobre a força de trabalho;

Risco de adoção tardia ou inexistência de ações corretivas;

Conclusão

Apesar de existirem dados e análises sobre a força de trabalho, não se pode assegurar que a situação encontrada atenda às necessidades do processo de planejamento da força de trabalho, existindo espaço para a melhoria do monitoramento estruturado de indicadores destinados a acompanhar a capacidade operacional da instituição, identificar necessidades atuais e futuras de pessoal, subsidiar a alocação de pessoas entre as unidades organizacionais e estratégias de gestão de pessoas com base em evidências.

Recomendações

Recomendação 03: À PROPESSOAS, definir, até dezembro de 2027, um conjunto de indicadores relevantes sobre a força de trabalho³ para realizar monitoramento e planejamento da força de trabalho.

³ Como, por exemplo: características da composição da força de trabalho (idade, tempo de serviço, sexo, formação acadêmica etc.); a evolução do quadro de pessoal, com movimentações, ingressos, desligamentos, cargos vagos, aposentadorias e a estimativa de aposentadoria, por cargo; índices de rotatividade por departamento ou unidade organizacional; quantidade de horas de treinamento por servidor durante determinado período (ano, mês, etc.); quantidade de dias de afastamento por licença saúde dos colaboradores; dentre outros que a instituição entender pertinentes.

2.4. Fragilidades nos controles internos dos processos de remoção

A ação buscou analisar a efetividade operacional dos controles internos aplicados aos processos de remoção entre unidades organizacionais no âmbito da UFJ. Para isso, foram analisados 14 (quatorze) processos de remoções de servidores TAEs ocorridas nos últimos 12 (doze) meses.

Buscou-se verificar se a estrutura de controle da instituição realmente impede ou revela a ocorrência de falhas no processo de remoção e se fornece razoável segurança de que esse processo atinja não somente o objetivo imediato de movimentação de pessoas entre unidades, mas também o objetivo de alinhar a força de trabalho existente aos objetivos institucionais, inclusive para o futuro da instituição, sem depender unicamente da abertura de novos concursos públicos.

As movimentações internas de pessoal desempenham papel fundamental no planejamento da força de trabalho, porque constituem um dos principais instrumentos para ajustar a distribuição dos servidores às necessidades institucionais, sem depender necessariamente de novas contratações. Elas permitem que a instituição alinhe a alocação de pessoas às prioridades da instituição, às demandas das unidades e aos perfis profissionais requeridos.

Critério

Acórdão 99/2015 - TCU - Plenário; Acórdão 2212/2015 - TCU - Plenário; Acórdão 358/2017- TCU - Plenário; OCDE, Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competências na Função Pública, OCDE/LEGAL/0445 (Recomendação III); Instrução Normativa Conjunta nº 1/2016; Resolução Consuni nº 020/2022.

Condição

Constatou-se que as movimentações internas possuem contornos predominantemente operacionais e reativos, com lacunas de fundamentação quantitativa, qualitativa e de alinhamento com os objetivos institucionais, com foco predominante em necessidades imediatas.

Os controles internos estão formalizados por meio de resolução específica e bases de conhecimento publicadas. No entanto, os procedimentos adotados não se mostram aderentes aos controles formalizados, considerando a divergência entre a base de conhecimento do processo de remoção e a forma como ele é operacionalizado na prática.

Antes de passar para os resultados das análises dos processos de remoção, cabe ressaltar que a unidade auditada informou que a minuta de resolução da movimentação de servidores está na fase final de revisão e há previsão de aprovação até o final de 2026.

Dos processos avaliados, apenas 6 (seis) demonstraram, ainda que de forma inicial, correlação entre as competências do servidor, as futuras atribuições e o planejamento estratégico. Os demais 8 (oito) processos apresentaram justificativas genéricas. Portanto, constatou-se que há baixa qualidade na demonstração das necessidades quantitativas, qualitativas e do alinhamento com a estratégia institucional.

Na base de conhecimento da remoção de ofício, há a previsão de uma etapa de análise da solicitação do pedido a ser realizada pela Reitoria. No entanto, verificou-se que essa etapa não vem sendo regularmente seguida na operacionalização do processo, o que pode indicar a necessidade de atualização do fluxo. Apenas 3 (três) processos apresentaram análises consistentes pelo Gabinete da Reitoria, enquanto a maioria das movimentações operou como

um registro de tratativas entre unidades, sem evidências da referida etapa de análise prevista no fluxo do processo. Entende-se que essa etapa de análise consiste em uma medida de controle com potencial para identificar falhas no processo e mitigar os riscos de que ele não alcance seus objetivos.

Diante da situação encontrada, não se pode assegurar que os controles existentes sejam suficientes para impedir ou revelar falhas no processo e auxiliar a universidade a contar com as pessoas certas nos locais e momentos certos, para o cumprimento das metas atuais e futuras da instituição.

Observou-se que os controles do processo de remoção não oferecem segurança razoável para proteger a instituição contra os riscos de alocação inadequada de pessoal ou de incompatibilidade de perfis profissionais nas unidades de destino.

Cabe ressaltar que a efetividade do processo de remoção também está vinculada à existência de informações sobre o quadro de pessoal, do perfil profissional desejado, das necessidades quantitativas de força de trabalho por unidade ou processo, mecanismos de avaliação dos impactos nas unidades de origem e destino, bem como do engajamento e entendimento da estratégia institucional pelas unidades organizacionais.

Portanto, as fragilidades apontadas revelam uma oportunidade de evolução na cultura organizacional, no sentido de que esse processo de remoção seja menos reativo e mais estratégico e planejado, voltado também para o futuro da instituição e para os objetivos institucionais.

Possíveis causas

Controles desatualizados ou fragilidade na aplicação;

Ausência de instrumento padronizado e de orientação aos responsáveis pela instrução processual.

Possíveis efeitos e riscos decorrentes da manutenção da situação encontrada

Risco de dependência de novas contratações para suprir necessidades que poderiam ser atendidas por meio de movimentação interna.

Conclusão

Os controles internos estão formalizados, mas não se pode garantir que estejam atualizados e que sejam seguidos de maneira uniforme. Assim, persiste o risco de que o processo de remoção perca seu valor estratégico e deixe de cumprir seus principais objetivos na gestão de pessoas.

Recomendações

Recomendação 04: À PROPESSOAS, até julho de 2027, atualizar o processo de movimentação interna de pessoal (remoções), mediante a revisão dos fluxos de trabalho, o desenho do processo, definição de modelos de formulários e a atualização dos atos normativos correlatos, com vistas a alinhá-los à realidade institucional, bem como padronizar a etapa de análise das solicitações de remoção.

2.5. Planejamento da força de trabalho em estágio inicial de estruturação

A equipe buscou verificar a existência e institucionalização de um processo ou metodologia estruturada e sistemática de planejamento da força de trabalho, inserido no contexto do planejamento estratégico da instituição.

Critério

Acórdão 99/2015 - TCU - Plenário; Acórdão 2212/2015 - TCU - Plenário ; Acórdão 358/2017- TCU - Plenário; OCDE, Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competências na Função Pública, OCDE/LEGAL/0445 (Recomendação IV).

Condição

No atual contexto da instituição, verifica-se que existem iniciativas relevantes, mas isoladas e não integradas a um processo estruturado de planejamento da força de trabalho.

Observou-se a existência de um conjunto de ações de gestão de pessoas, mas com possibilidade de maior articulação metodológica entre si e com fragilidades quanto a subsídios técnicos e objetivos para análises e tomada de decisão.

Ademais, observa-se que existem ações de planejamento que assumem uma natureza mais operacional (curto prazo, necessidades imediatas) do que estratégica (futuras necessidades da força de trabalho).

A situação encontrada, em conjunto com os achados anteriores, revela uma instituição em um estágio inicial de maturidade em planejamento da força de trabalho, mas que está em aprimoramento. O processo ainda possui algumas características reativas e, em muitos aspectos, dependente de percepções subjetivas, carecendo de uma base metodológica técnica e objetiva.

Ressalva-se que existem medidas concretas em execução para enfrentar os riscos na alocação da força de trabalho, como no caso dos docentes, em que a instituição definiu uma metodologia de alocação de vagas.

O PFT é um processo contínuo e metódico que conecta gestão de pessoas à estratégia institucional, composto por práticas articuladas, não apenas dimensionamento ou alocação isolados. Elementos como definição de perfil profissional e monitoramento de indicadores são essenciais. Não exige sofisticação, mas requer continuidade, estruturação, visão de futuro e critérios objetivos.

O planejamento da força de trabalho é um processo que deve ser realizado de forma contínua pela organização, abrangendo: a definição e a atualização, com base em critérios técnicos, de tabelas de lotação necessária por unidade organizacional, entre outras ações de gerenciamento dessas tabelas; a análise e o monitoramento de informações sobre a força de trabalho; e a definição de estratégias de gestão de pessoas com base nas análises realizadas (Acórdão 358/2017- TCU - Plenário).

De acordo com o entendimento do TCU (Acórdão 358/2017- TCU - Plenário), o planejamento da força de trabalho não precisa ser excessivamente sofisticado. A finalidade de utilização de procedimentos técnicos é evitar cálculos grosseiros e imprecisos sobre as necessidades de colaboradores, bem como incentivar a qualidade da vinculação da gestão de pessoas à gestão estratégica da instituição, definindo critérios objetivos e promovendo uma gestão mais transparente.

O planejamento da força de trabalho é uma ferramenta que organiza o olhar para o futuro da instituição. Ele serve para mapear, no curto, médio e longo prazo, os requisitos de pessoal necessários para cumprir a missão, a visão e os objetivos estratégicos da instituição.

Para uma atuação mais estratégica, o processo deve avaliar sistematicamente a composição e as competências do quadro atual e, ao mesmo tempo, esboçar projeções e cenários que subsidiem o planejamento de ações essenciais para atender também às necessidades futuras da instituição.

O planejamento da força de trabalho busca identificar as lacunas quantitativas e qualitativas entre a capacidade atual da instituição e suas necessidades atuais e futuras. Esse processo promove o alinhamento da força de trabalho com os objetivos institucionais, bem como a identificação de competências que precisam ser desenvolvidas e a real necessidade da força de trabalho.

Apesar disso, é necessário reconhecer que existem fatores organizacionais e políticos que extrapolam as competências e poderes das unidades responsáveis pela área de pessoal e que afetam a capacidade da gestão de pessoas de desempenhar um papel mais estratégico. Na prática, considerando o contexto da instituição, marcado por déficit de servidores, a gestão acaba sendo frequentemente direcionada para demandas emergenciais, em que o esforço se concentra mais em “apagar incêndios” do que em planejar e implementar ações estruturantes de longo prazo.

Possíveis causas

Déficit de servidores na área de gestão de pessoas;
Cultura organizacional reativa;
Fragilidade da estrutura de informações.

Possíveis efeitos e riscos decorrentes da manutenção da situação encontrada

As possíveis consequências deste achado referem-se aos riscos apontados nos achados anteriores.

Conclusão

A instituição está em fase inicial de maturidade no planejamento da força de trabalho. Embora existam medidas mitigadoras relevantes, há oportunidades de melhoria para estruturar e sistematizar um processo baseado em evidências e critérios técnicos, voltado a atender à estratégia da instituição e às demandas das partes interessadas de um modo mais amplo.

Recomendações

Recomendação 05: À PROPESSOAS, até dezembro de 2027, instituir processo estruturado e sistemático de planejamento da força de trabalho, levando em consideração necessidades futuras da instituição e assegurando a participação das unidades finalísticas.

3. RECOMENDAÇÕES

Apresenta-se no Quadro 1 a relação dos achados de auditoria com as respectivas recomendações.

Quadro 1 - Achados de auditoria e recomendações.

ACHADO	RECOMENDAÇÃO
1. Os perfis profissionais desejados para os cargos de gestão não foram identificados e documentados.	Recomendação 01: À PROPESSOAS, até dezembro de 2027, definir, documentar e disponibilizar em transparência ativa os perfis profissionais desejados para cargo ou grupo de cargos de gestão da UFJ (funções críticas de liderança), a serem utilizados como um dos parâmetros orientadores nas decisões sobre a ocupação dessas posições.
2. A instituição está aprimorando o processo para dar dimensão à força de trabalho, com iniciativas em curso para estruturação de metodologia de dimensionamento.	Recomendação 02: À PROPESSOAS, prosseguir com as ações de implementação do DFT, assegurando, até julho de 2027, a formalização da metodologia, dos fluxos e das orientações necessárias à sua aplicação, bem como a continuidade de ações de comunicação e sensibilização que favoreçam a sua compreensão e utilização como instrumento de planejamento da força de trabalho e apoio à tomada de decisão.
3. Oportunidades de melhoria no monitoramento de um conjunto de indicadores sobre força de trabalho	Recomendação 03: À PROPESSOAS, definir, até dezembro de 2027, um conjunto de indicadores relevantes sobre a força de trabalho para realizar monitoramento e planejamento da força de trabalho.
4. Fragilidades nos controles internos dos processos de remoção	Recomendação 04: À PROPESSOAS, até julho de 2027, atualizar o processo de movimentação interna de pessoal (remoções), mediante a revisão dos fluxos de trabalho, o desenho do processo, definição de modelos de formulários e a atualização dos atos normativos correlatos, com vistas a alinhá-los à realidade institucional, bem como padronizar a etapa de análise das solicitações de remoção.
5. Planejamento da força de trabalho em estágio inicial de estruturação	Recomendação 05: À PROPESSOAS, até dezembro de 2027, instituir processo estruturado e sistemático de planejamento da força de trabalho, levando em consideração necessidades futuras da instituição e assegurando a participação das unidades finalísticas.

4. CONCLUSÃO

O presente trabalho visou avaliar os processos de planejamento e dimensionamento da força de trabalho no âmbito da UFJ, com vistas a contribuir com a melhoria da governança e dos controles internos, mitigar riscos, apoiar o atingimento dos objetivos institucionais, bem como proporcionar subsídios para a tomada de decisão.

A avaliação teve como principal objetivo avaliar a situação atual da instituição quanto à adoção de práticas para conhecer a situação da força de trabalho, para identificar os pontos críticos, lacunas e suas reais necessidades e para gerar dados que embasarão as decisões.

O trabalho também visou oferecer subsídios e recomendações que possam contribuir para a otimização dos processos e da gestão, com foco na transparência, governança, gestão de riscos e nos controles internos.

Apesar de existirem práticas relevantes que contribuem para a alocação e dimensionamento da força de trabalho, existem fragilidades que podem ser corrigidas e pontos de melhoria que merecem ser explorados.

Observou-se que a instituição não definiu o perfil profissional requerido para os cargos e funções de gestão, prática que poderia auxiliar na identificação e aproximação das reais necessidades da instituição, bem como auxiliar na escolha de pessoas compatíveis com os requisitos necessários. A prática também é importante para amparar as pessoas a desenvolverem as competências necessárias ao cumprimento de seus encargos, evidenciando o que é preciso saber e fazer para gerar os resultados pretendidos e boas entregas pela instituição.

No que diz respeito à alocação de pessoal em termos quantitativos, a instituição identifica suas necessidades gerais de servidores, mas ainda não conta com um método padronizado e objetivo para distribuí-los entre as áreas com base na demanda real de cada setor. Para corrigir essa lacuna, já existem ações em andamento para otimizar essa prática, incluindo iniciativas para implementar o Modelo Referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho.

A análise também verificou oportunidades de melhoria quanto ao monitoramento de um conjunto de indicadores sobre a força de trabalho, que auxiliam nas tomadas de decisão para ações no presente e para o futuro. Também foram identificadas fragilidades nos controles internos referentes às movimentações internas, as quais podem afetar a capacidade desse instrumento de alinhar a distribuição dos servidores às necessidades institucionais, sem depender necessariamente de novas contratações.

Constatou-se, portanto, que a instituição está em um nível inicial de maturidade no planejamento da força de trabalho, atuando de forma mais reativa e operacional nesse aspecto, em detrimento de uma atuação voltada também para o futuro da instituição. Embora existam medidas mitigadoras relevantes em prática, há oportunidades de melhoria para estruturar e sistematizar um processo estratégico que permita à organização olhar para o futuro, avaliar caminhos e definir ações, com vistas ao alinhamento da força de trabalho às necessidades atuais e futuras da instituição.

Cumprе ressaltar que o presente trabalho não pretende esgotar o universo de análises sobre o planejamento e dimensionamento da força de trabalho, nem formular soluções conclusivas para problemas relacionados à alocação de pessoal. Trata-se de uma avaliação diagnóstica das práticas institucionais e de identificação de áreas passíveis de aprimoramento, com a finalidade de subsidiar a tomada de decisão.

Apesar de todas as dificuldades e desafios existentes, foi observado que a PROPESSOAS e a instituição vêm promovendo iniciativas e práticas relevantes, que representam avanços valiosos na direção da capacidade de antecipar suas necessidades de

recursos humanos e de responder a elas com maior efetividade. As fragilidades apontadas neste trabalho não anulam esses esforços, e sim evidenciam um processo em construção e devem ser compreendidas como subsídio para o seu aprimoramento contínuo.

A UFJ tem adotado iniciativas relevantes em gestão de pessoas, destacando-se o ProFormação, projeto de extensão voltado à qualificação de servidores públicos municipais, estaduais e federais, que evidencia o compromisso institucional com o desenvolvimento de pessoas. O Modelo de Alocação de Vagas para Docentes demonstra o esforço em estruturar critérios técnicos e objetivos para a distribuição da força de trabalho, promovendo maior transparência e eficiência. Já o projeto PROPESSOAS Perto de Você fortalece a escuta ativa e a identificação das necessidades reais de equipes.

A avaliação evidenciou que as práticas de definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores apresentam fragilidades e oportunidades de aprimoramento que podem impactar a alocação de servidores e, como consequência, a efetividade e a eficiência dos serviços prestados, bem como a capacidade atual e futura de gerar valor. Pensando nisso, as recomendações deste relatório foram formuladas para apoiar a gestão a corrigir as situações de vulnerabilidade, a fim de fortalecer a instituição e ajudar a universidade a alcançar seus objetivos.

Espera-se que as informações e recomendações propostas promovam uma gestão de pessoas mais eficiente, estratégica e baseada em evidências. Espera-se a redução de sobrecargas e ociosidades na força de trabalho, com melhor distribuição dos servidores conforme as necessidades reais de cada unidade organizacional. A definição de perfis profissionais pode aprimorar os processos de seleção, capacitação, alocação e movimentação de pessoal. Adicionalmente, a criação e o monitoramento de indicadores de força de trabalho podem auxiliar a análise contínua da lotação necessária por unidade, conferindo subsídios objetivos para a tomada de decisão.

Como resultado, espera-se que a instituição esteja mais preparada para atender suas demandas atuais e futuras, selecionando as pessoas certas, na quantidade, nos locais e nos momentos adequados, com otimização de recursos públicos e ampliação do valor público gerado.

ANEXO I - MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE AUDITADA E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

A manifestação da Unidade Auditada foi encaminhada por meio do Processo SEI nº 23854.005049/2026-51, conforme segue abaixo:

Achado nº 1 - Os perfis profissionais desejados para os cargos de gestão não foram identificados e documentados

Manifestação da unidade examinada

“1- O título do achado 1 “Os perfis profissionais desejados não foram identificados e documentados”, poderia trazer a especificidade de quais perfis estão sendo tratados, quais sejam, “perfis de grupos de cargos de gestão” para ressaltar que se tratam de funções-chave de liderança.

2 – Uma das causas atribuídas ao achado 1 foi relatada como “cultura organizacional baseada em critérios informais para a escolha de gestores, em vez de critérios previamente definidos e documentados”. Sugerimos a substituição da expressão “critérios informais” por “critérios qualitativos”, pois as decisões para a escolha de gestores, ainda que não tenham critérios documentados, parte de análises qualitativas baseadas em reuniões entre a Propeessoas e os setores envolvidos, em informações coletadas nos encontros da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas com as equipes (Projeto “PROPESSOAS Perto de Você”) e em informações sobre a formação e a experiência profissional dos servidores com potencial para assunção de cargos de gestão. Sendo assim, não se trata de critérios informais, mas de critérios baseados em análises e dados qualitativos.

3 - Ainda dentro de causa relacionada a esse achado, consta a “ausência de cultura de se avaliar o custo e impacto de alocação de colaboradores sem o perfil profissional na instituição”. Essa leitura desconsidera o fato de que os servidores que ocupam cargos de direção são servidores públicos já concursados, sendo professores de magistério superior ou técnicos em assuntos educacionais, cujo concurso é direcionado para áreas específicas. Não existe concurso para cargos de gestão. Dessa forma, a maioria se capacita para desenvolver atividades administrativas quando ocupam cargos de gestão.

4 - Sobre os efeitos relatados, o que se refere ao “impacto negativo nas entregas da instituição” (que se repete em quase todos os achados), questiona-se a métrica utilizada para avaliar o custo e o impacto das entregas numa instituição de ensino, em que o maior valor é a formação de pessoas. Ou seja, o maior impacto que uma instituição de ensino gera é em relação às mudanças na sociedade a partir da formação de profissionais que nela vão atuar. Há um valor social que sustenta a existência de uma Universidade Pública, que não está sob controle de métricas. Os concursos de docentes focam muito nesse aspecto relacionado à sua capacidade de atuação como docente e pesquisador é à capacidade de contribuição para o desenvolvimento da sociedade a partir do ensino, da pesquisa e da extensão.

5 - Quando a Recomendação 01 orienta sobre a necessidade da descrição do perfil “profissional” seguida da adoção de um processo de “escolha”, desconsidera-se que esse processo de escolha parte da prerrogativa de que todo cargo de gestão é um cargo de confiança. A sugestão é que essa descrição do perfil profissional possa ser um dos balizadores das decisões sobre a assunção de cargos de gestão, pois assim, abre-se a perspectiva de

consideração de que as pessoas que assumirão esses cargos podem se desenvolver ao longo do processo, desde que apresentem potencial para isso.”

Análise da equipe de auditoria

As sugestões de melhoria foram realizadas para maior aproximação da realidade institucional.

Achado nº 2 - A instituição está aprimorando o processo para dar dimensão à força de trabalho, com iniciativas em curso para estruturação de metodologia de dimensionamento.

Manifestação da unidade examinada

“6 - Em relação à condição desse achado, importante ressaltar que a UFJ dispõe de conhecimento qualitativo sobre a força de trabalho; contudo, ainda não possui métricas que permitam evidenciar esse conhecimento de forma objetiva. Portanto, faz-se necessário desenvolver mecanismos para transformar as informações qualitativas em indicadores quantitativos, subsidiando o processo de dimensionamento da força de trabalho.

7 - Nas recomendações relacionadas a esse achado, notadamente no que se refere à promoção de ações de comunicação e sensibilização sobre o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), cabe mencionar que já foram realizadas duas ações: uma reunião estendida a todas as chefias sobre o DFT realizada dia 22/04/2026 (Doc. SEI 0568237 processo 23854.007322/2024-10) e um espaço na reunião do Consuni do dia 06/05/2026 em que a Diretora da DPM/Propessoas apresentou aos Conselheiros os principais conceitos e próximos passos relacionados à implementação do DFT na UFJ. Ainda nesse âmbito de comunicação e de sensibilização, estão previstas reuniões em outros espaços institucionais, tais como reuniões das Unidades Acadêmicas e Administrativas, diálogo com os sindicatos e outros canais de comunicação.

8 - Como causa, entende-se que não há “baixo grau de maturidade quanto ao planejamento da força de trabalho e cultura organizacional reativa”, mas sim que, neste momento, está em construção uma nova cultura organizacional em que todas as normativas e órgãos se conversam expondo suas reais necessidades e dificuldades de forma a permitir que o dimensionamento seja feito adequadamente para que o planejamento, que se refere ao curto, médio e longo prazos, possa ser construído dentro da realidade e dos propósitos institucionais.

9 - Como efeito, o “excesso de colaboradores para o exercício de atribuições em algumas unidades organizacionais e ausência em outras” teria que ser quantificado, tarefa ainda não realizada; portanto, não há elementos para confirmar essa afirmação. Importante ainda lembrar que o MGI tem diversas exigências para dar acesso ao SISDIP que hoje está dentro do módulo DFT do SIGEPE e que essas exigências acabaram de ser cumpridas pela comissão responsável pela implementação do dimensionamento da força de trabalho na UFJ.”

Análise da equipe de auditoria

As sugestões de melhoria foram realizadas para maior aproximação da realidade institucional.

Achado nº 3 - Oportunidades de melhoria no monitoramento de um conjunto de indicadores sobre força de trabalho

Manifestação da unidade examinada

“10 - O achado 03, descrito como “Não se monitora um conjunto de indicadores sobre força de trabalho” poderia ser substituído por “Monitoramento insuficiente de indicadores sobre força de trabalho”, pois há indicadores como, por exemplo, os que utilizamos para o preenchimento do PTA (como será descrito a seguir).

11 – Em relação à análise da condição do achado 3, foi relatado que “a instituição ainda não possui um conjunto formalmente instituído de indicadores sobre a força de trabalho para fins de monitoramento e planejamento da gestão de pessoas”. Gostaríamos de sugerir uma alteração no texto de forma a contemplar análises que são realizadas para o preenchimento anual do PTA, que é um módulo do Sistema de Gestão de Pessoas (Sigepe) do Governo Federal focado no controle de cargos, vagas e dimensionamento de força de trabalho dos órgãos públicos. Na previsão dos novos postos de trabalho são utilizadas evidências como a relação professor/aluno, TAE/aluno, os número de postos de trabalho ocupados por estagiários e terceirizados, a relação TAE/professor, a carga horária média semanal ministrada por cada docentes e os cargos criados a partir da estruturação da universidade que inclui a criação de novos órgãos administrativos (Processos SEI 23854.004148/2024-53, 23854.003553/2025-35 e 23854.002943/2026-79).

12 – Dentre as causas do achado 3, a “fragmentação das informações” diz respeito à falta de integração entre os sistemas, tanto os sistemas internos quanto os sistemas do governo federal; desse modo, trata-se de uma limitação mais ampla. Além dessa sugestão de alteração do texto, sugerimos acrescentar como uma das causas, a limitação de pessoal, já que a definição e o monitoramento de indicadores sobre força de trabalho são ações contínuas que dependem de pessoal especializado, do qual a PROPESSOAS ainda não dispõe.”

Análise da equipe de auditoria

As sugestões de melhoria foram realizadas para maior aproximação da realidade institucional.

Achado nº 4 - Fragilidades nos controles internos dos processos de remoção

Manifestação da unidade examinada

“13 – Em relação ao achado 4, nossa sugestão diz respeito à retirada ou modificação de uma das causas apontadas em relação às fragilidades nos controles internos dos processos de remoção, qual seja “cultura que enxerga a remoção como uma alternativa para melhorar o clima organizacional”. Um dos objetivos do processo de remoção é a melhor alocação de servidores no sentido de melhor adaptação às atividades e à equipe, em consonância com o perfil do profissional. Isso, em última instância, traz melhorias no clima organizacional, o que é muito positivo para a instituição como um todo. Apontar isso como uma causa de um problema pode distorcer essa importante contribuição que os processos de remoção visam trazer.

14 - Em efeitos, apontar o excesso ou a ausência de “colaboradores” em uma ou outra unidade demanda a quantificação da necessidade de servidores através das entregas. Não há como afirmar que esse efeito, realmente, existe.

15 – Remoção da Recomendação 5. Formalizar rotina de monitoramento posterior nos casos de remoção requer incluir mais uma ferramenta de avaliação de desempenho. Todos os servidores TAEs são monitorados por meio das avaliações de desempenho anuais, além das

avaliações no período do estágio probatório. Essas ferramentas já são capazes de indicar inadequações de desempenho que podem ser oriundas de má adaptação por processo de remoção.”

Análise da equipe de auditoria

As sugestões de melhoria foram realizadas para maior aproximação da realidade institucional. A referida recomendação 5 foi retirada.

Achado nº 5 - Planejamento da força de trabalho em estágio inicial de estruturação

Manifestação da unidade examinada

“16 – A forma de apresentação do achado 5 poderia ser revista; a sugestão de nova redação seria “Início da estruturação do planejamento da força de trabalho”. A troca do termo “baixo nível de maturidade” pelo termo “início de estruturação” parece ficar mais condizente com a realidade da UFJ, como Universidade recém-emancipada. Essa condição histórica da instituição requer algum tempo de maturação, que envolve, inclusive, o aporte de adequadas condições físicas, materiais e de pessoal, que a nossa Universidade ainda não dispõe. Portanto, o nível de maturidade institucional está compatível com esse contexto. Na descrição da condição desse achado, essa análise é ressaltada, relatando que a instituição se encontra em um estágio inicial de maturidade em planejamento da força de trabalho. As ações em curso nessa direção apontam consideráveis avanços na busca por essa estruturação necessária em termos de planejamento da força de trabalho. Como a própria condição descreve, o planejamento requer continuidade, estruturação, visão de futuro e critérios objetivos que precisam ser construídos. Neste momento, a Comissão de Alocação de Vagas Docentes está finalizando a Resolução que dispõe sobre o modelo de alocação e a Comissão de Dimensionamento da Força de Trabalho acaba de ser certificada pelo MGI para iniciar a implementação do DFT na UFJ em setembro. (Processos SEI 23854.005938/2025-37, 23854.002298/2026-94, 23854.002624/2026-63).

17 - Em efeito, entende-se que houve planejamento organizacional equivocado e tomada de decisões equivocadas por ausência de informações sobre a necessidade e perfil de colaboradores. Todas as informações disponíveis foram utilizadas para a melhor alocação possível dentro do corpo de servidores disponível e aprovado em concurso público, já que não há escolha de pessoal de acordo com o perfil profissional para o ingresso na instituição. O que determina a entrada do servidor no serviço público é a sua aprovação no concurso público. Quando da entrada no servidor na Instituição, sua portaria de nomeação já vem com a lotação determinada, uma vez que há a necessidade de cadastrá-lo no SIAPE, o que gera a abertura do seu processo de estágio probatório atrelado à lotação predeterminada. Sendo assim, o servidor é lotado antes de tomar posse, o que inviabiliza a avaliação do seu perfil profissional antes da lotação inicial. O concurso público é que determina se o servidor tem as credenciais para assunção de um cargo público.”.

Análise da equipe de auditoria

As sugestões de melhoria foram realizadas para maior aproximação da realidade institucional.