



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE
Rua Coronel Walter Kramer, 363 - Parque Santo Antônio, Campos dos Goytacazes/RJ, CEP 28080-565
AUDITORIA INTERNA
Sala 19 - Tel.: (22) 2737-5668 – e-mail: audinterna@iff.edu.br

RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 03/2025

TEMA:	PROCESSO PARA ESCOLHA E SUCESSÃO DE DIRIGENTES	CAMPUS:	REITORIA
PERÍODO AUDITADO:	2024- AGO.2025	PROCESSO PEN:	23317.004376.2024-19
UNIDADE GESTORA:	IFF – REITORIA	CÓDIGO DA UG/UORG:	158139
TIPO DE AUDITORIA:	OPERACIONAL	EMIÇÃO DO RELATÓRIO:	25/09/2025

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA AUDIN?

Processo de sucessão de dirigentes, com foco na gestão de competências.

O trabalho busca avaliar se há capacitação em liderança, registro de lacunas de competências relacionadas aos gestores e metas e indicadores que possam ser monitorados sobre as competências dos dirigentes escolhidos.

POR QUE A AUDIN REALIZOU ESSE TRABALHO?

A fim de alcançar a excelência em sua atuação, é essencial que o IFFluminense planeje, promova e monitore o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias, especialmente daqueles que exercem cargo de liderança.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA AUDIN? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

Conclui-se que há promoção da capacitação em liderança no IFFluminense, mas não há plano sucessório, registro de lacunas de competências ou indicadores e metas sobre competências de gestores. Recomendou-se o desenvolvimento e a implementação de programa de sucessão institucional, o estabelecimento de política de gestão de desempenho e a criação de mecanismo de registro de lacunas de competências.

1. INTRODUÇÃO

A Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense, cumprindo a atribuição estabelecida no Decreto nº 3.591, de 06/09/2000, alterado pelo Decreto nº 4.304, de 16/07/2002, e em atendimento ao **Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINT/2024**, aprovado pela Resolução do Conselho Superior nº 211, de 14/12/2023, item 5 – Relação dos Trabalhos e Ações Previstos para o Exercício 2024, **Avaliação ID nº 57**, apresenta, para apreciação e conhecimento, o Relatório de Auditoria Interna nº 03/2025, que versa sobre o processo para escolha e sucessão de dirigentes no IFFluminense, com enfoque na gestão de competências da liderança.

A esse respeito, importa ressaltar que, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, o Decreto nº 9.991, de 2019, dispõe sobre o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que tem como objetivo, de acordo com seu art. 1º,

promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Nos termos dos arts. 2º e 3º do Decreto, um dos instrumentos do PNDP consiste no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), desenvolvido anualmente por cada entidade e órgão integrante do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais, a fim de que tenha vigência no exercício seguinte. Ainda de acordo com o art. 3º do Decreto nº 9.991/2019,

(...) § 1º O PDP deverá:

- I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade;
- II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
- IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
- V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;
- VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
- VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;
- IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
- X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e
- XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.

§ 2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências.

§ 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

Nota-se, assim, que a existência de plano para desenvolvimento das competências dos servidores é imprescindível para a consecução dos objetivos e metas institucionais. O PDP possui três etapas: elaboração, execução/monitoramento e relatório anual de execução.

Nesse contexto, destaca-se, por sua importância, o desenvolvimento das competências de dirigentes, considerando que estes devem estar capacitados para atender às necessidades administrativas, operacionais, táticas e estratégicas do Instituto.

Demais disso, necessário o registro das lacunas de competências no PDP, bem como o estabelecimento de mecanismos periódicos de avaliação dos gestores, a fim de identificar eventuais deficiências técnicas. Nesse sentido, ensina o Guia de Integridade Pública da CGU (p. 23):

O processo de formação e qualificação de pessoal deve ser permanente. Lacunas na capacidade gerencial devem ser prontamente identificadas e sanadas, mediante, por exemplo, mapeamento de competências e capacitação ou, ainda, a substituição do ocupante atual por pessoas que detenham as características mais adequadas a cada posição.

Os gestores devem desenvolver habilidades que lhes permitam avaliar os riscos inerentes às suas atividades e atuar de forma a garantir o desempenho eficaz e eficiente da organização. Além disso, é importante que a alta administração institua mecanismos de avaliação periódica de todos os dirigentes da organização, de modo a identificar falhas e gargalos que comprometam o desempenho institucional e a integridade.

Também é fundamental identificar deficiências técnicas que possam prejudicar a integridade da instituição, principalmente entre os ocupantes de funções de risco.

Importa destacar, por fim, que, para que as ações de capacitação sejam executadas, as necessidades precisam estar previstas no PDP.

2. OBJETIVO E EXTENSÃO DOS TRABALHOS

O objetivo do trabalho consiste em avaliar a existência de planejamento de desenvolvimento das competências dos dirigentes, o registro de lacunas de competências relacionadas à liderança e a iniciativa da alta administração na implementação de mecanismos de governança que monitorem as competências dos dirigentes escolhidos.

Para fins de definição do escopo desta auditoria foram elaboradas a Matriz de Riscos e Controles, que identifica e avalia os riscos, e a Matriz de Planejamento (**PT. Planejamento**), que norteia a execução das atividades, definindo detalhadamente cada procedimento a ser testado, bem como os parâmetros para auditoria.

3. LIMITAÇÃO DO ESCOPO

Não houve limitação de escopo no presente trabalho.

4. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA

A metodologia utilizada nesta auditoria, considerando o objetivo, o escopo e a natureza do trabalho realizado, consistiu na realização de avaliação sobre questões propostas e documentos disponibilizados segundo os critérios propostos na **Matriz de Planejamento** (PT.Planejamento).

Para tal avaliação, foi utilizada a técnica de auditoria interna denominada “análise documental”, que consiste em método de verificação da informação consolidada em documento físico ou digital. A referida técnica permitiu a realização da auditoria de forma sistemática e estruturada, valendo-se de roteiros para registro das observações (PT. Execução).

5. AMOSTRAGEM

Não se aplica.

6. RESULTADOS ESPERADOS

O resultado esperado com o presente trabalho é o aperfeiçoamento da gestão de competências no âmbito do IFFluminense no processo de sucessão de seus dirigentes, com foco na gestão de competências. Os benefícios provenientes deste trabalho se refletirão no aprimoramento da referida gestão.

7. OUTROS / SUGESTÕES:

Não há.

8. RESPONSABILIDADE

A adoção das recomendações contidas neste Relatório é responsabilidade da alta administração, que tem como missão zelar pelo fortalecimento dos controles internos da entidade, aceitando formalmente o risco associado caso decida por não realizar nenhuma ação, conforme o disposto no item nº 176 da Instrução Normativa nº 003/2017/CGU.

O processo de gerenciamento de riscos é responsabilidade da alta administração e do CONSUP, e deve alcançar toda a organização. Assim, a administração é a principal responsável por implementar controles internos, prevenir, detectar e mitigar riscos, inclusive os de fraude e corrupção.

O planejamento e a execução de todo o processo de auditoria foram realizados pela auditora signatária. A responsabilidade por este trabalho é compartilhada, na medida de sua atribuição, conforme limite definido internamente pela unidade de Auditoria Interna, com a auditora revisora e o Auditor-Chefe.

9. FATOS CONSTATADOS

Achado 01 – Ausência de plano sucessório de dirigentes no âmbito do IFFluminense

Critério: Acórdão TCU 3023/2013; Acórdão TCU 2212/2015;

Situação encontrada:

De acordo com o Tribunal de Contas da União, a gestão da liderança e do processo sucessório consiste na capacidade da organização de garantir a continuidade da liderança, por meio da identificação e tratamento de potenciais lacunas, bem como da implementação de programas que capturam o conhecimento organizacional e promovem a aprendizagem:

Acórdão nº 3023/2013: "Reconhecendo que a governança e a gestão de pessoas constituem a base para uma boa administração pública, o governo federal norte-americano publicou um modelo específico para essa área, adotando-o desde 2005: The Human Capital Assessment and Accountability Framework – HCAAF (tradução nossa: 'Modelo de Avaliação, Transparência e Prestação de Contas do Capital Humano'). Esse modelo consolida práticas amplamente reconhecidas, destacando aspectos como planejamento da força de trabalho, desenvolvimento da liderança, processo sucessório, gestão do conhecimento, cultura orientada para resultados, gestão de talentos e transparência.

(...)

Gestão da liderança e do conhecimento – avalia a capacidade da organização de garantir a continuidade da liderança, por meio da identificação e tratamento de potenciais lacunas, bem como da implementação de programas que capturam o conhecimento organizacional e promovem a aprendizagem. Este componente também é avaliado no questionário por meio de quatro fatores de sucesso: Gestão da liderança e processo sucessório: identificação de competências de liderança e estabelecimento de objetivos e estratégias para garantir a disponibilidade de líderes na organização; (...).

Tamanha a importância do plano/programa sucessório que o Tribunal, no Acórdão 2212/2015, asseverou que “A ausência desses programas em quase 71% das auditadas aumenta a exposição delas ao risco de falta de sucessores qualificados para ocupações críticas de liderança”.

No entanto, não foi encontrado plano de sucessão no âmbito do IFFluminense. De acordo com a Diretoria Executiva (DIREXECREIT),

Atualmente, não há um plano formal de sucessão administrativa institucionalizado em âmbito nacional para os Institutos Federais (IFs) — isto é, não há uma política normativa nacional exigindo que os IFs tenham planos próprios de sucessão gerencial e ocupacional para funções críticas de gestão (como pró-reitores, diretores de área, chefes de departamentos, coordenadores administrativos, entre outros), embora haja relevância crescente em avaliações de governança pública (como o IGG do TCU, os Instrumentos de Avaliação Institucional do MEC/INEP, e o PAINT da CGU) e é considerado boa prática de gestão.

Assim, opina-se pela **não conformidade** com o critério adotado.

Causa: ausência de planejamento.

Consequências: exposição ao risco de falta de sucessor qualificado para ocupação crítica de liderança;

Grau de impacto: médio.

Achado 02 – Ausência de metas e indicadores do desempenho das competências dos dirigentes que possam ser monitorados e ter resultados avaliados

Critério: Acórdão TCU 3023/2013; Acórdão TCU 358/2017.

Situação encontrada:

Consoante entendimentos do Tribunal de Contas da União, é indispensável a criação de mecanismos para que a alta administração possa avaliar e acompanhar o desempenho dos servidores, inclusive dos dirigentes, pois sua atuação impacta diretamente nas metas organizacionais:

Acórdão TCU 3023/2013: Para haver boa governança, é necessário o estabelecimento de política de gestão do desempenho que inclua a formulação de planos e permita aferir o alcance de benefícios, resultados, objetivos e metas. A inexistência de metas individuais e de equipes é um forte indicador de que tal política não foi estabelecida ou não é monitorada pela maioria das organizações avaliadas. (...) Além do que, o estabelecimento dessas metas é importante para que os servidores vejam como o seu desempenho impacta nas metas organizacionais, responsabilizando-se pelos resultados alcançados. Recomendar a alta administração, em atenção aos princípios da transparência e da prestação de contas, estabelecer formalmente: (i) objetivos de gestão de pessoas alinhados às estratégias de negócio; (ii) indicadores para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio; (iii) metas para cada indicador definido, atentando-se para as metas legais de cumprimento obrigatório; (iv) mecanismos para que a alta administração acompanhe o desempenho da gestão de pessoas.

Acórdão TCU 358/2017: Considerando-se que o planejamento estratégico define o caminho a ser seguido pela organização ao longo do tempo, sendo caracterizado pelo conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão e alcance da visão de cada instituição, a sua existência não é ação suficiente para consecução de seus objetivos. Há a necessidade de que o desdobramento do plano estratégico também contemple um plano operacional de gestão de pessoas, trazendo maior direcionamento para essa área. Cabe ressaltar que o plano operacional de gestão de pessoas deve abranger todas as funções estratégicas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho, retenção, planejamento da força de trabalho, gestão do clima), e não apenas a função de capacitação, com o estabelecimento de indicadores e metas.

No IFFluminense, não há definição de indicadores e metas relativos especificamente para o desenvolvimento de dirigentes. Por conseguinte, não há como falar em monitoramento de indicadores ou metas e nem em avaliação de resultados.

De acordo com a Diretoria Executiva (DIREXECREIT),

As metas e indicadores institucionais constam no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Anual de Metas da Reitoria, e nos contratos de gestão com o MEC. Contudo, não há indicadores específicos individualizados por dirigente. O monitoramento é realizado em âmbito coletivo pela gestão como um todo, sendo conduzido principalmente pela Diretoria de Desenvolvimento Institucional e pela CGU (em auditorias).

Assim, opina-se pela **não conformidade** com o critério adotado.

Causa: ausência de política de gestão de desempenho.

Consequências: menor alcance dos resultados; menos valor agregado ao Instituto.

Grau de impacto: médio.

Achado 03 – Ausência de identificação e registro das lacunas de competências

Critério: Acórdão 3023/2013; Referencial de Governança do TCU.

Situação encontrada:

Competência consiste, em síntese, na habilidade ou conhecimento para desempenhar determinada função buscando atingir os objetivos institucionais.

De acordo com o Guia da Gestão da Capacitação por Competências do Ministério do Planejamento,

Definidos os desafios organizacionais, é o momento de identificar a situação do corpo funcional no que se refere às capacidades requeridas para enfrentar esses desafios. Para tanto, é necessário mapear as capacidades instaladas e identificar aquelas que precisam ser desenvolvidas. Esse é o momento em que se deve realizar o mapeamento das competências profissionais. A etapa inicial do mapeamento de competências tem como propósito identificar as competências necessárias ao alcance da estratégia organizacional. Mais à frente abordaremos os procedimentos para elaborar um mapeamento. Por enquanto, apenas faremos menção às técnicas e instrumentos mais conhecidos, que são apresentadas na literatura e no relato de experiências organizacionais. Para a identificação das competências poderão ser utilizados diferentes métodos, técnicas e instrumentos, ou a combinação deles, tais como, análise documental, entrevista semiestruturada, grupo focal, questionários, entre outros.

Ensina o referido Guia que

A partir da definição das competências individuais requeridas pela organização, é possível identificar o gap ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre o que se tem e o que se precisa ter de competências, para concretizar a estratégia organizacional (BRANDÃO E BAHRY, 2005). A partir do diagnóstico das lacunas entre as competências organizacionais que devem ser desempenhadas pela instituição e as competências individuais de seus servidores, é possível definir estratégias para captação e desenvolvimento das competências não existentes na organização. Uma forma de diminuir a lacuna de competências é por meio da Captação e integração das Competências Externas à organização. Nesse momento serão desenvolvidas ações para recrutamento e seleção de pessoas e de integração destas novas competências ao ambiente organizacional (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). As ações de Desenvolvimento de Competências Internas também visam reduzir o gap na organização. Estas ações consistem no aperfeiçoamento e incremento das competências já disponíveis na organização. Essa fase está ligada aos processos de aprendizagem e inclui, por exemplo, ações de treinamento e capacitação dos indivíduos. As ações de capacitação devem ser planejadas e executadas com base nas lacunas identificadas e na perspectiva de possibilitar e facilitar o desenvolvimento das novas competências ou o aperfeiçoamento das já existentes, compondo assim um Plano de Capacitação por Competências, pautado nas estratégias e nas competências essenciais da organização. É importante que ao final deste processo as ações de capacitação também possam ser avaliadas seguindo o princípio da transferência do aprendizado para o trabalho, ou seja, o princípio das competências em ação.

No âmbito do IFFluminense, o fluxo de elaboração e aprovação do PDP estabelece que as lacunas de competências devem ser documentadas e cadastradas no SUAP, pois passam pelo deferimento ou indeferimento da chefia imediata e, posteriormente, no SIPEC, pela validação das Diretorias e Pró-Reitorias.

No entanto, o mero cadastro das necessidades de desenvolvimento dos servidores não configura que haja registro de lacuna de competências, considerando que, de acordo com o Guia para gestão da Capacitação,

A identificação da lacuna de competências é feita pelas avaliações realizadas pelo servidor e seu gerente, dessa forma, compara-se o grau de importância de uma competência percebido pelo gerente com o seu grau de domínio informado pelo servidor. Assim, por exemplo, se uma competência possui grau 5 de importância e

grau 1 de domínio, ela deve ser considerada como prioritária para ações de capacitação e desenvolvimento na instituição..

Nesse sentido, o índice 4131 do resultado iESGO 2024 (Índice ESG - *Environmental, Social and Governance* - iniciativa para avaliar o nível de adesão das organizações públicas federais e de outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União às práticas ESG) em relação ao IFFluminense, que considerou inexpressiva a identificação e documentação das lacunas de competências:

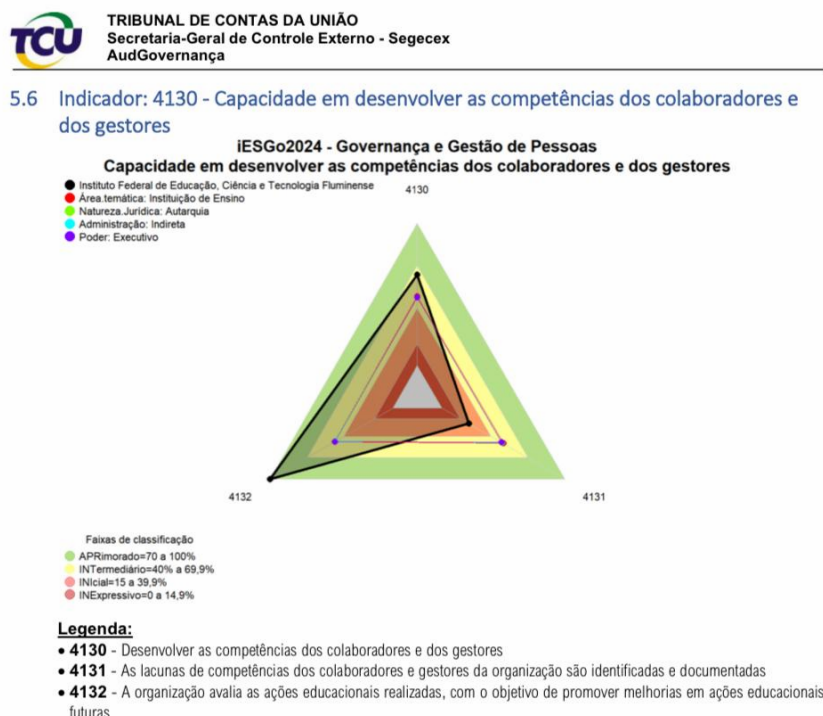


Figura 01 - índice 4131 do resultado iESGO 2024

A Diretoria Executiva (DIREXECREIT) informou que

Existem registros informais de necessidades formativas (ex.: nas avaliações de cursos internos ou sugestões dos gestores), ainda não há um diagnóstico institucional consolidado de lacunas de competências da alta administração. Nunca houve, desde criação, a adoção de um modelo de gestão por competências poderia apoiar esse mapeamento.

Assim, opina-se pela **não conformidade** com o critério adotado.

Causa: ausência de política de gestão de desempenho.

Consequências: menor alcance dos resultados; menos valor agregado ao Instituto.

Grau de impacto: médio.

Achado 04 – Promoção da capacidade de liderança no IFFluminense

Critério: Acórdão TCU 2164/2021; Acórdão 3023/2013; Referencial de Governança do TCU.

Situação encontrada:

O Acórdão TCU 2164/2021 assevera, em seu item 64, o seguinte: "O mecanismo Liderança é formado por três práticas: a) Estabelecer o modelo de governança (1110); b) Promover a integridade (1120); e c) Promover a capacidade da liderança (1130)".

A promoção da capacidade de liderança já havia sido objeto de destaque pelo Tribunal de Contas da União, conforme Acórdão 3023/2013:

(...) práticas relacionadas à governança de pessoas são destacadas em diversos modelos de governança e de gestão. Por exemplo, no modelo de governança para organizações públicas elaborado pela IFAC (Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective), há vários critérios e padrões relacionados a esse tema: liderança, conduta ética, clareza de papéis e responsabilidades, seleção, comunicação, capacitação, avaliação de desempenho, retenção, política de remuneração, prestação de contas. (...)

No Brasil, o modelo que mais se destaca para avaliar organizações públicas é o do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública (Decreto 5.378/2005), que tem como um de seus objetivos 'promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas' (art. 2º).

O modelo é constituído de oito critérios de avaliação continuada e visa a induzir a adoção de um conjunto de princípios e práticas para se alcançar a excelência da gestão no setor público. Três desses oito critérios estão diretamente relacionados ao capital humano das organizações: liderança; informações e conhecimento; e pessoas. No primeiro, examina-se, entre outros aspectos, como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. (...)

Em relação à seleção dos membros da alta administração e demais gestores, a IFAC (2001) afirma que a boa governança das organizações públicas depende da utilização de processo transparente, justo e formalizado que oriente o recrutamento e a escolha desses agentes. Especialmente para as posições de liderança, os processos de recrutamento e seleção devem priorizar as competências dos candidatos (técnicas, gerenciais e interpessoais). (...)

No mesmo sentido, o Referencial de Governança do TCU dispõe, em sua p. 36, que

A governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Os Planos de Desenvolvimento de Pessoas do IFFluminense referentes aos anos de 2024 e 2025 contam com capacitações relacionadas à liderança. Além disso, a Escola de Formação do Instituto divulgou cursos, via e-mail, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) sobre liderança.

Assim, opina-se pela **conformidade** com o critério adotado.

10. RECOMENDAÇÕES

01 – Desenvolver e implementar um programa de sucessão institucional, contemplando critérios claros para identificação de potenciais sucessores, desenvolvimento de competências e etapas de transição de cargos estratégicos.

Considerando o risco de ausência de sucessores qualificados para ocupações críticas de liderança, recomenda-se a elaboração de programa de sucessão de dirigentes no âmbito do IFFluminense nos termos acima e que estabeleça, ainda, periodicidade para revisão do plano, assegurando que esteja atualizado conforme mudanças organizacionais e de pessoal.

Vinculação: Fatos Constatados, Achado 01.

Destinatário: PROGEDI

Classificação: 1.1 Governança

Tipo de Benefício: 2. Não Financeiro

Dimensão do Benefício: 2.2. Pessoas, Infraestrutura e/ou Processos Internos

Repercussão do Benefício: 2.B. Repercussão Estratégica

02 – Estabelecer política de gestão de desempenho para dirigentes, incluindo indicadores de competências gerenciais e estratégicas

Considerando a ausência de metas e indicadores que permitam monitoramento e avaliação do desempenho da competência dos dirigentes, recomenda-se o estabelecimento de política de gestão de desempenho para dirigentes que possua os indicadores e metas acima e, ainda, preveja avaliações periódicas e documentadas, a fim de que se garanta transparência e rastreabilidade das análises e decisões, bem como que seja possível a utilização de resultados para apoiar decisões de sucessão.

Vinculação: Fatos Constatados, Achado 02.

Destinatário: PROGEDI

Classificação: 1.1 Governança

Tipo de Benefício: 2. Não Financeiro

Dimensão do Benefício: 2.1. Missão, Visão e/ou Resultado

Repercussão do Benefício: 2.B. Repercussão Estratégica

03 – Criar mecanismo de levantamento e registro de lacunas de competências, que permita identificar áreas de melhoria e necessidades de capacitação.

Considerando que o monitoramento confere maior segurança ao processo decisório e, consequentemente, ao alcance dos objetivos institucionais em seus diversos níveis, recomenda-se a criação de sistema de levantamento e registro de lacunas de competências, garantindo que as lacunas sejam tratadas com treinamentos, mentorias ou reestruturação de funções e estabelecendo mecanismos de acompanhamento para verificar se as lacunas estão sendo efetivamente sanadas.

Vinculação: Fatos Constatados, Achado 03.

Destinatário: PROGEDI

Classificação: 1.3 Controles internos

Tipo de Benefício: 2. Não Financeiro

Dimensão do Benefício: 2.2. Pessoas, Infraestrutura e/ou Processos Internos

Repercussão do Benefício: 2.B. Repercussão Estratégica

11. MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE

Após o envio do Relatório Preliminar, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Institucional (PROGEDI) se manifestou, por intermédio do Diretor de Desenvolvimento de Pessoas, do seguinte modo:

Registro ciência quanto às recomendações do relatório. Informo que, no momento, não temos informações a serem acrescentadas. Registro que estamos estudando mecanismos para a implementação de estratégias de gestão por competências por meio da qualificação de servidores da diretoria de desenvolvimento de pessoas e da utilização da plataforma Integra IFF. Quanto às duas primeiras recomendações, por envolverem o desenvolvimento de programas e ações de longo prazo, demandarão maior tempo para análise de viabilidade na execução.

12. CONCLUSÃO

Conclui-se que o objetivo desta auditoria foi atingido ao verificar, como ponto positivo, a promoção da capacidade de liderança no âmbito do IFFluminense; por outro lado, identificou-se que não há plano sucessório,

registro de lacunas de competências ou instrumentos de avaliação e monitoramento do desempenho das competências dos dirigentes.

Destaca-se que a finalidade da Auditoria Interna é agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos e um melhor aproveitamento dos recursos envolvidos, por meio da recomendação de soluções para as não conformidades apontadas nos relatórios.

Campos dos Goytacazes, 25/09/2025.

Elaborado por
Rosana Alves Gama Souza da Silva
Auditora

Revisado por
Cintia Dutra Cirne
Auditora

Supervisionado por
Artur de Assis Rangel Crespo
Chefe da Auditoria Interna