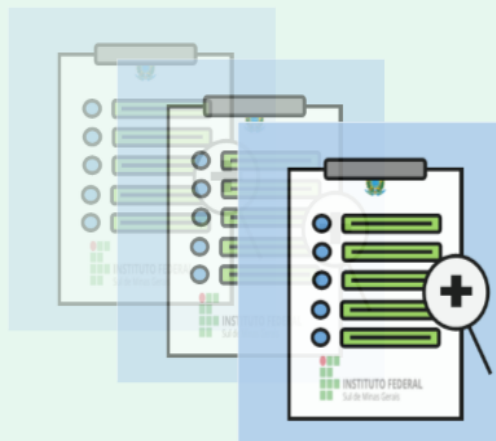




# Política de flexibilização da jornada de trabalho no IFSULDEMINAS

Revisão da Resolução nº 42/2015





Política da Flexibilização da jornada de trabalho dos TAEs no IFSULDEMINAS



**POUSO ALEGRE, 2019/2020**



## RELATÓRIO FINAL

RA nº 1/2019

Audidores responsáveis: Eufrásia de Souza Melo e Raquel Bonamichi  
dos Santos

Auditor supervisor: Gabriel Filipe da Silva

Processo: 23343.003194.2019-38



**POUSO ALEGRE, 2019/2020**



## Sumário

Figuras.....	5
Quadros .....	5
Abreviações.....	6
Acrônimos.....	6
Siglas.....	6
ORDEM DE SERVIÇO PARA CONSULTORIA.....	8
PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DESTA CONSULTORIA .....	9
1. Objetivo deste capítulo.....	9
2. Natureza deste serviço e contextualização do objeto com o PAINT .....	9
3. Legislação e referências que serão subsídios para assessoria .....	9
4. Questões que devem ser respondidas pelos agentes da Reitoria e dos campi para substanciar a análise da auditoria.....	10
5. Cronograma das atividades e respectivos prazos .....	11
6. Expectativas e responsabilidades das partes interessadas .....	11
6.1. Determinações, Recomendações e Orientações dos órgãos de controle .....	14
6.1.1. Da Controladoria-Geral da União – CGU/MG .....	14
6.1.2. Do Tribunal de Contas da União – TCU .....	15
6.2. Processo de revisão da Resolução CONSUP nº 42/2015 .....	16
6.2.1. Trâmite da revisão na perspectiva da governança institucional .....	16
7. Identificação de alguns riscos inerentes relacionados ao objeto desta auditoria.....	17
8. Da administração das comunicações.....	18
9. Do processo de monitoramento das recomendações .....	18
OBJETIVOS E ESCOPO DO TRABALHO DE AUDITORIA .....	19
1. Objetivos específicos do trabalho .....	19
2. Escopo do trabalho de auditoria.....	19
ANÁLISE DOS RISCOS INERENTES IDENTIFICADOS.....	20
1. Critérios utilizados para distribuição das fontes/natureza .....	20
2. Análise dos riscos identificados por fonte/natureza e suas respectivas possíveis consequências	20
3. Análise quantitativa dos dados produzidos .....	25
4. Análise qualitativas dos dados produzidos.....	26
4.1. Critérios utilizados para as pontuações, de grau de probabilidade e de grau de impacto .....	26
4.2. Resultado final das variáveis: probabilidade e impacto .....	27
4.3. Matriz de Riscos Inerentes (fórmula: probabilidade X impacto) .....	29
INFORMAÇÕES DO OBJETO DA AUDITORIA .....	30
1. Síntese dos fatos coletados.....	30
2. Conceitos e entendimentos.....	32
2.1. Origem da possibilidade de flexibilização de carga horária para os TAEs .....	32
2.2. Aspectos relevantes dos entendimentos, extraídos do processo de revisão .....	33
2.3. Conceito do requisito: atendimento ao público no âmbito legal de prestação de serviços públicos .....	34
3. Carta de Serviços ao Usuário do IFSULDEMINAS .....	35
4. Particularidades estabelecidas pela Resolução CONSUP nº 42/2015, relacionadas à atuação da comissão.....	35
4.1. Outros pontos relevantes da Resolução CONSUP nº 42/2015 .....	36
5. O processo de implantação da flexibilização no IFSULDEMINAS .....	37
EXECUÇÃO DA AUDITORIA.....	40
1. Q1_Como foi realizada a implantação da Política? .....	40
1.1. Situação encontrada - Q1_1 positivo – sem recomendação e/ou orientação.....	40
1.2. Situações encontradas Q1_2 negativas – com orientação .....	41
2. Q2_Como está a gestão da Política pelas comissões?.....	43



2.1.	Situações encontradas Q2_1 negativas – com orientação .....	43
2.2.	Situações encontradas Q2_2 negativas – com orientação .....	44
2.3.	Situação encontrada Q2_3 negativa – com orientação .....	44
2.4.	Situação encontrada Q2_4 negativa – com orientação .....	45
3.	Q3_Quais aspectos devem ser considerados na revisão da resolução? .....	46
3.1.	Situação encontrada Q3_1 negativa – com orientação .....	46
4.	Orientações da auditoria que podem minimizar os efeitos das situações negativas encontradas 47	
<b>CONCLUSÃO</b> .....		51
<b>Apêndice</b> .....		56

## **Figuras**

Figura 1 – Governança do IFSULDEMINAS no âmbito da gestão de pessoas .....	17
Figura 2 – Resultado da avaliação da variável Probabilidade .....	27
Figura 3 - Resultado da avaliação da variável Impacto .....	28
Figura 4 – Legendas dos critérios de análise para os resultados das avaliações .....	28
Figura 5 – Resultado da avaliação – probabilidade X impacto .....	29
Figura 6 – Legenda dos critérios de análise para os resultados demonstrados na Matriz de Risco .....	29
Figura 7 - Matriz de riscos inerentes (probabilidade X impacto) .....	29
Figura 8 – Agentes atuantes na gestão da política de flexibilização .....	35
Figura 9 – Ações que devem ser executadas pela comissão para atingir os resultados .....	35
Figura 10 – Assuntos relevantes que influenciam a qualidade da prestação dos serviços .....	36
Figura 11 – Legenda do checklist .....	37
Figura 12 – Checklist de verificação .....	38

## **Quadros**

Quadro 1 – Cronograma das atividades e respectivos prazos .....	11
Quadro 2 – Expectativas e responsabilidades das partes interessadas neste objeto de auditoria .....	11
Quadro 3 – Riscos inerentes identificados .....	18
Quadro 4 – Registro das comunicações .....	18
Quadro 5 – Distribuição dos eventos pelas fontes/natureza dos riscos e suas respectivas relatividades .....	25
Quadro 6 – Distribuição das fontes pelas consequências e suas respectivas relatividades .....	25
Quadro 7- Distribuição de 16 tipos consequências pelo seu fator de repetição em ordem do maior para o menor e suas respectivas relatividades .....	25
Quadro 8 – Distribuição dos eventos de riscos pelo número de consequências a eles relacionados ....	26
Quadro 9 – Pontuação para o grau de probabilidade .....	26
Quadro 10 – Pontuação para o grau de impacto .....	27
Quadro 11 - Síntese dos fatos coletados .....	30
Quadro 12 - Portarias emitidas, encontradas nos Boletins de Serviços .....	38
Quadro 13 – Horários mais longos de funcionamento, de acordo com as portarias encontradas .....	39



## Abreviações

AE – Auxílio Estudantil  
GOV – Governança  
IN – Instrução Normativa  
MOT – Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal  
NC – Nível de Confiança  
ND – Natureza de Despesa  
NRI – Nível de Risco Inerente  
NRR – Nível de Risco Residual  
OB – Objetivo do PAE  
P.O. – Planos Orçamentários  
PDI - Planejamento  
PE - Pessoas  
PO - Processos  
RC – Risco de Controle  
RE – Risco Escolhido ou Risco Extremo  
RI – Risco Inerente  
RR – Risco Residual  
SA – Solicitação de Auditoria  
SI - Sistemas  
TI – Tecnologia da Informação

## Acrônimos

GUT – Acrônimo de Gravidade; Urgência; e Tendência  
*RACI* - Acrônimo de *Responsible* (Responsável); *Accountable* (Responsabilizado); *Consulted* (Consultado); e *Informed* (Informado)  
*SIPOC* - Acrônimo de *Suppliers* (fornecedores), *Inputs* (entradas), *Process* (processo), *Outputs* (saídas) e *Customers* (clientes)

## Siglas

CAGEPE – Câmara de Gestão de Pessoas  
CAPI – Colegiado de Administração e Planejamento Institucional  
CEPE – Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão do IFSULDEMINAS  
CGAE – Coordenadoria-Geral de Assistência ao Educando  
CGAI – Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna do IFSULDEMINAS  
CGU/MG – Controladoria-Geral da União – Controladoria Regional da União no Estado de



Minas Gerais

CIS - Comissão Interna de Supervisão dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação

CONOR – Consulta Orçamentária Completa

CONSUP – Conselho Superior do IFSULDEMINAS

*COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CPPD - Comissão Permanente de Pessoal Docente

DAE – Diretoria de Assuntos Educacionais

DPE – Diretoria de Políticas de Educação Profissional e Tecnológica da SETEC

DDR – Diretoria de Desenvolvimento da Rede Federal da SETEC

EJA – Educação de Jovens e Adultos

EVACT – Eventos Acadêmicos, Científicos ou Tecnológicos

IFSULDEMINAS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas

Gerais

*ISSAI – The International Standards of Supreme Audit Institutions*

LOA – Lei Orçamentária Anual

MEC – Ministério da Educação

MP – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

NAPNE – Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais

PAE – Programa de Auxílio Estudantil do IFSUDEMINAS

PAINT – Plano Anual da Auditoria Interna

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSULDEMINAS

PEPE – Plano Estratégico de Permanência e Êxito dos discentes do IFSULDEMINAS

PNAES – Programa Nacional de Assistência Estudantil

PROEJA – Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na modalidade EJA

PROEN – Pró-Reitoria de Ensino do IFSULDEMINAS

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas do IFSULDEMINAS

SAE – Seção de Acompanhamento ao Educando

SAE – Setor de Assistência ao Educando

SAE – Setores de Atendimento ao Educando

SAU – Setor de Atendimento ao Usuário

SEGECEX - Secretaria Geral de Controle Externo do TCU

SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SIGA – Sistema Integrado de Gestão Acadêmica

SIOP – Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento do Governo Federal

SIORG – Sistema de Organização e Inovação Institucional

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil

SISG – Sistema de Serviços Gerais

SISP – Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal

SISTEC – Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica

SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública

TAE – Técnicos-Administrativos da Educação

TCU – Tribunal de Contas da União



## ORDEM DE SERVIÇO PARA CONSULTORIA

1. **NÚMERO/ANO:** 02/2019
2. **TIPO DE TRABALHO:** Assessoramento
3. **UNIDADE AUDITADA:** Comissão Permanente de Acompanhamento da Jornada Flexibilizada do IFSULDEMINAS
4. **PROCESSO DE ORIGEM:** 23343.003194.2019-38
5. **OBJETO DA AUDITORIA:** Política da Flexibilização da jornada de trabalho dos TAEs no IFSULDEMINAS.
6. **OBJETIVO:** Assessorar a Alta Gestão no fortalecimento da gestão operacional do processo Flexibilização da jornada de trabalho dos servidores no IFSULDEMINAS, na atualização do regulamento perante a Instrução Normativa nº 02, de 12 de setembro de 2018.
7. **PREVISÃO DE PRAZO:** De maio a julho de 2019.
8. **EQUIPE:**
  - 8.1. **Responsável pela execução:** Eufrásia de Souza Melo e Raquel Bonamichi dos Santos
  - 8.2. **Responsável pela supervisão:** Gabriel Filipe da Silva
9. **Atribuições de supervisão:**
  - Assegurar o atingimento dos objetivos estabelecidos para o trabalho, participando e contribuindo, como supervisor, das atividades em todas as fases do processo; e
  - Assegurar a qualidade do trabalho e a consistência da opinião emitida, acompanhando e propondo sempre que necessário melhoria para os documentos emitidos.
10. **Emitido por:** Eufrásia de Souza Melo
11. **Data da emissão:** 13/08/2019<sup>1</sup> – 2º versão

---

<sup>1</sup> Adequação da descrição do objeto de auditoria e do objetivo, a adequação não alterou o foco do objeto e nem a intenção do objetivo.





## PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DESTA CONSULTORIA

### ***1. Objetivo deste capítulo***

Formalizar as principais características desta consultoria, no que se refere aos objetivos no contexto de Governança, Gestão/Gerenciamento de Risco e/ou Controles Internos; assim também a natureza deste serviço, o escopo, o prazo, as expectativas e responsabilidades das partes; além das características administrativas do processo de auditoria.

### ***2. Natureza deste serviço e contextualização do objeto com o PAINT***

A natureza deste serviço definida no PAINT-2019 é de assessoramento e trouxe as seguintes características:

- É uma política relacionada à área de gestão de pessoas;
- No universo da auditoria levantado no PAINT\_2019, foi identificada a Comissão Permanente de Acompanhamento da Jornada Flexibilizada; como uma instância de apoio à governança, que atua avaliando e monitorando a execução da política de flexibilização da jornada de trabalho; e
- A execução desta política foi identificada como uma auditoria prioritária no resultado da Matriz GUT.

### ***3. Legislação e referências que serão subsídios para assessoria***

- Acórdão nº 3.472/2016 – TCU – 1ª Câmara – Ata 18/2016;
- Acórdão nº 4.806/2019 – TCU – 2ª Câmara – Ata 23/2019;
- Cadernos de Excelência®: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão ® da Fundação Nacional da Qualidade, 2007;
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988;
- Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994;
- Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995;
- Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996;
- Decreto nº 4.836, de 9 de setembro de 2003;
- Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009;
- Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017;
- Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019;
- Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943;
- Guia da política de governança pública/Casa Civil da Presidência da República – Brasília, 2018;
- Guia Metodológico; Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão3/2014
- Instrução Normativa/MP nº 02, de 12 de setembro de 2018;
- ISSAI 100 – Princípios Fundamentais de Auditoria do Setor Público; Traduzida pela TCU em 2017;
- Lei Federal nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;
- Lei Federal nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005;
- Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017;



- Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal / Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Gestão. – Brasília: MP, 2018.
- Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública; Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.
- Manual de Redação da Presidência da República; 3ª edição, revisada, atualizada e ampliada; Brasília; 2018;
- Nota Técnica/SGP/MP nº 19.663, de 12 de setembro de 2018;
- Ofício nº 117/2019 – Gabinete/Reitoria/IFSULDEMINAS;
- Portaria nº 265, de 23 de fevereiro de 2016;
- Referencial básico de gestão de riscos/Tribunal de Contas da União – TCU. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018;
- Recursos humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional/ Idalberto Chiavenato. – 10 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2015;
- Relatório de Auditoria Anual de Contas / Certificado de Auditoria Anual de Contas nº 201503687 da CGU;
- Resolução CONSUP nº 42/2015, de 01 de setembro de 2015;
- Resolução CONSUP nº 67/2017, de 14 de novembro de 2017;
- Resolução CONSUP nº 60.A/2018, de 22 de agosto de 2018;

#### ***4. Questões que devem ser respondidas pelos agentes da Reitoria e dos campi para substanciar a análise da auditoria***

- Quais são as portarias que designam os membros para as comissões?
- Quais perspectivas os membros das comissões têm a respeito da atuação da comissão?
- Qual é o perfil das informações disponibilizadas nos sites?
- Quais dados e informações estão disponibilizadas nos sites?
- Qual é a rotina da atuação das comissões?
- Quais dados são compilados para formulação dos relatórios?
- São realizadas avaliações?
- São realizados monitoramentos?
- Qual é a frequência das avaliações e dos monitoramentos?
- Como são elaborados e realizados as avaliações e os monitoramentos?
- As informações produzidas pela comissão são disponibilizadas no site e é divulgada internamente?
- Qual meio utilizado para divulgação interna?
- A comissão orienta, de alguma forma, os chefes e os novos chefes sobre a política e os procedimentos que devem ser mantidos para o alinhamento dos objetivos do setor com os objetivos da política?



## 5. Cronograma das atividades e respectivos prazos

Quadro 1 – Cronograma das atividades e respectivos prazos

ID	Atividade	Data início	Data prevista	Responsável	Data real
1	Coleta das respostas das questões do item 4 da Análise Preliminar do Objeto	22/5/2019	30/6/2019	Raquel Bonamichi dos Santos	7/8/2019
2	Finalizar a fase de Informações o Objeto da Auditoria	20/8/2019	28/8/2019	Eufrásia de Souza Melo	27/8/2019
3	Finalizar a fase de Execução da Auditoria	5/9/2019	9/9/2019	Eufrásia de Souza Melo	12/9/2019
4	Emissão de Conclusão	12/9/2019	12/9/2019	Eufrásia de Souza Melo	12/9/2019

## 6. Expectativas e responsabilidades das partes interessadas

A partir dos parâmetros como hierarquia, atuação na política de flexibilização, expectativa, interesse; a auditoria identificou que as principais partes interessadas do objeto desta auditoria.

Quadro 2 – Expectativas e responsabilidades das partes interessadas neste objeto de auditoria

Seq	Parte interessada	Expectativas <sup>2</sup>	Responsabilidades
1	<b>Público usuário</b>	Ser atendido plenamente o mais breve possível; Serviço de qualidade; Clareza sobre as atividades e os serviços prestados pelos setores; e Serviços disponibilizados de forma adequada às suas necessidades e às suas expectativas;	Controle Social
2	<b>Técnico-Administrativo em Educação</b>	Maior clareza na definição dos compromissos e resultados esperados da sua atuação, especialmente nos processos de atendimento ao público; Maior significado ao seu trabalho, em função da maior visibilidade interna e externa do seu desempenho; <sup>3</sup> Atender as expectativas dos usuários; Obter reconhecimento e ser valorizado; Contribuir para que o setor alcance seus objetivos; Contribuir para que a instituição alcance seus objetivos;	Exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário. <sup>4</sup>  Ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum; <sup>5</sup>
3	<b>Chefia</b>	Atender as expectativas dos usuários; Excelência no desempenho de cada membro da equipe; Excelência no desempenho da equipe; Contribuição efetiva do setor para o	Exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de

<sup>2</sup> Identificadas por intuição, sem método de aferição e em nível geral.

<sup>3</sup> Guia Metodológico; Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão3/2014

<sup>4</sup> Decreto nº 1.1171/1994 – Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

<sup>5</sup> Decreto nº 1.1171/1994 – Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS**  
Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna

Seq	Parte interessada	Expectativas <sup>2</sup>	Responsabilidades
		alcance dos objetivos institucionais; Reconhecimento; Contribuir para que o setor alcance seus objetivos; Contribuir para que a instituição alcance seus objetivos;	atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário. <sup>6</sup>  Ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum; <sup>7</sup>  Membro da estrutura de coordenação institucional, deve proporcionar a integração horizontal, entres os processos finalísticos e entre estes e os de suporte, além de proporcionar também a integração vertical, entre o nível técnico, finalístico e de suporte, e a Alta Administração. <sup>8</sup>  Responsável em fazer a estratégia chegar na base e fazer a base chegar na estratégia. <sup>9</sup>
4	<b>CIS</b>	Atender as expectativas dos TAEs; Atender as expectativas da Alta Gestão; Contribuir para que a instituição alcance seus objetivos; Obter reconhecimento e ser valorizado;	Responsável por acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a implementação do Plano de Carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação. <sup>10</sup>  Colaborar na implantação, no acompanhamento e na avaliação da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores. <sup>11</sup>
5	<b>Comissão Permanente de Acompanhamento da Jornada Flexibilizada dos TAEs</b>	Atender as expectativas dos usuários; Atender as expectativas dos TAEs; Atender as expectativas da Alta Gestão; Contribuir para que a instituição alcance seus objetivos; Obter reconhecimento e ser valorizado;	Pela implantação, pelo acompanhamento e pela avaliação da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores. <sup>12</sup>
6	<b>CAGEPE</b>	Atender as expectativas dos servidores; Atender as expectativas da Alta Gestão; Contribuir para que a instituição alcance seus objetivos; Obter reconhecimento e ser valorizado;	Elaborar e propor a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do IFSULDEMINAS; <sup>13</sup>  Participar no processo de desenvolvimento, implementação e avaliação da política e práticas de gestão de pessoas; <sup>14</sup>

<sup>6</sup> Decreto nº 1.1171/1994 – Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

<sup>7</sup> Decreto nº 1.1171/1994 – Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

<sup>8</sup> Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal / Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Gestão. – Brasília: MP, 2018.

<sup>9</sup> Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal / Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Gestão. – Brasília: MP, 2018.

<sup>10</sup> Lei 11.091/2005.

<sup>11</sup> Resolução 42/2015.

<sup>12</sup> Resolução 42/2015.

<sup>13</sup> Resolução 67/2017.

<sup>14</sup> Resolução 67/2017.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS**  
Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna

Seq	Parte interessada	Expectativas <sup>2</sup>	Responsabilidades
			<p>Participar da definição de metas e estratégias de gestão de pessoas, visando a dar suporte direto à implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);<sup>15</sup></p> <p>Elaborar e revisar instruções normativas, resoluções, ofícios circulares, memorandos, manuais entre outros, que se fizerem necessários, com vistas ao gerenciamento de riscos dos processos já estabelecidos, por meio do mapeamento, monitoramento e avaliação dos mesmos;<sup>16</sup></p> <p>Opinar sobre proposições, consultas e representações dirigidas à Câmara, desde que versem sobre assuntos de sua competência;<sup>17</sup></p> <p>Emitir parecer sobre processos relacionados à gestão de pessoas, como instância de recurso;<sup>18</sup></p> <p>Realizar avaliações periódicas das ações relacionadas à gestão de pessoas e propor melhorias que se fizerem necessárias ao seu contínuo aprimoramento;<sup>19</sup></p> <p>Divulgar as boas práticas de gestão de pessoas no âmbito do IFSULDEMINAS;<sup>20</sup></p> <p>Publicizar as matérias tratadas pela CAGEPE no sítio oficial do IFSULDEMINAS.<sup>21</sup></p>
7	<b>CONSUP</b>	<p>Atender as expectativas da sociedade;</p> <p>Reconhecer que a instituição alcançou seus objetivos;</p> <p>Reconhecer que a instituição gerencia os seus riscos e as suas oportunidades;</p> <p>Reconhecer o desempenho das instâncias de apoio a governança;</p> <p>Reconhecer o prestígio da imagem institucional;</p> <p>Processos transparentes e garantia do valor público gerado pelos resultados dos serviços prestados.</p>	<p>Zelar pela observância dos objetivos e finalidades do IFSULDEMINAS;<sup>22</sup></p> <p>Aprovar as diretrizes para atuação institucional e zelar pela execução de sua política educacional;<sup>23</sup></p> <p>Aprovar o Planejamento Anual, o Plano de Desenvolvimento Institucional e apreciar a proposta orçamentária anual;<sup>24</sup></p> <p>Deliberar sobre valores de contribuições e</p>

<sup>15</sup> Resolução 67/2017.

<sup>16</sup> Resolução 67/2017.

<sup>17</sup> Resolução 67/2017.

<sup>18</sup> Resolução 67/2017.

<sup>19</sup> Resolução 67/2017.

<sup>20</sup> Resolução 67/2017.

<sup>21</sup> Resolução 67/2017.

<sup>22</sup> Resolução 60.A/2018.

<sup>23</sup> Resolução 60.A/2018.

<sup>24</sup> Resolução 60.A/2018.



Seq	Parte interessada	Expectativas <sup>2</sup>	Responsabilidades
		Obter reconhecimento e ser valorizado;	emolumentos a serem cobrados pelo IFSULDEMINAS, em função de serviços prestados, observada a legislação pertinente; <sup>25</sup>  Apreciar as contas do exercício financeiro e o relatório de gestão anual, emitindo parecer conclusivo sobre a propriedade e regularidade dos registros; <sup>26</sup>  Aprovar a estrutura administrativa e o Regimento Geral do IFSULDEMINAS, observados os parâmetros definidos pelo Governo Federal e legislação específica; <sup>27</sup>  Constituir outros órgãos colegiados de natureza consultiva, mediante proposta apresentada pelo Presidente, conforme necessidades específicas do IFSULDEMINAS; <sup>28</sup>  Deliberar sobre outros assuntos de interesse do IFSULDEMINAS levados a sua apreciação pelo Presidente; <sup>29</sup>  Deliberar sobre questões submetidas a sua apreciação. <sup>30</sup>
8	Órgãos de controle (CGU e TCU)	Encontrar efetividade no uso de boas práticas. Encontrar uma adequada interpretação e utilização dos dispositivos.	Ajudar a criar condições apropriadas e a fortalecer a expectativas de que as entidades do setor público e os servidores públicos desempenharão suas atribuições de modo efetivo, eficiente, ético e em conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis. <sup>31</sup>

Fonte: Elaboração própria

## 6.1. Determinações, Recomendações e Orientações dos órgãos de controle

### 6.1.1. Da Controladoria-Geral da União – CGU/MG

Relatório de Auditoria Anual de Contas/Certificado de Auditoria Anual de Contas nº 201503687, exercício avaliado de 2014, emitido em 19 de agosto de 2015.

Recomendações sobre esse objeto:

- 1) Cancelar a flexibilização da jornada de trabalho de todos os servidores até que sejam

<sup>25</sup> Resolução 60.A/2018.

<sup>26</sup> Resolução 60.A/2018.

<sup>27</sup> Resolução 60.A/2018.

<sup>28</sup> Resolução 60.A/2018.

<sup>29</sup> Resolução 60.A/2018.

<sup>30</sup> Resolução 60.A/2018.

<sup>31</sup> ISSAI 100 – Princípios Fundamentais de Auditoria do Setor Público



- concluídos os trabalhos da comissão e os servidores, de acordo com o Decreto nº 1.590/95;
- 2) Concluir o trabalho da comissão instituída para tratar sobre a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores do Instituto; e
  - 3) Elaborar e publicar normativo regulamentando a possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho dos servidores do Instituto, estabelecendo as rotinas, os requisitos e os responsáveis pela motivação e pela análise dos pleitos de redução de regime de trabalho. Para a elaboração do referido normativo, considerar que:
    - a. a flexibilização de jornada de seis horas poderá ser adotada quando ficar demonstrado, por estudos técnicos e objetivos, que os serviços exigem atividades ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno (exclusivamente para servidores que atuem no atendimento ao público ou no período noturno) e que há reais condições para se permitir a alteração da jornada, em especial a disponibilidade de pessoal suficiente;
    - b. a autorização para cumprimento de jornada de trabalho reduzida deverá ser dada pelo dirigente máximo do órgão;
    - c. a autorização para cumprimento de jornada de trabalho reduzida deverá ter ampla publicidade, com a afixação, nas dependências do Instituto, em local visível e de grande circulação de usuários dos serviços, assim como a divulgação no sítio da entidade na internet de quadro, permanentemente atualizado, com a escala nominal dos servidores que trabalharem neste regime, constando dias e horários dos seus expedientes.

### 6.1.2. Do Tribunal de Contas da União – TCU

Acórdão nº 3.472/2016 – TCU – 1ª Câmara, Ata 18/2016, data da sessão 31/5/2016:

*“Os Ministros do Tribunal de Contas da União ACORDAM, por unanimidade, de acordo com os pareceres emitidos nos autos:*

*a) com fundamento nos arts. 1º, inciso I, 16, inciso II, 18 e 23, inciso II, da Lei 8.443/1992, c/c os arts. 1º, inciso I, 143, inciso I, alínea "a", 208 e 214, inciso II, do Regimento Interno/TCU, em julgar regulares com ressalva as contas dos responsáveis a seguir, dando-lhe quitação:*

*a.1) (...)Campus Machado entre 1º/1 e 27/5/2014: flexibilização da jornada de trabalho para seis horas diárias a 32 servidores do IFSULDEMINAS, em desacordo com o Decreto nº 1.590/95;*

*a.2) (...)Campus Machado entre 28/5/2014 e 31/12/2014: flexibilização da jornada de trabalho para seis horas diárias a 32 servidores do IFSULDEMINAS, em desacordo com o Decreto nº 1.590/95;*

*(...) a.5) (...)Campus Muzambinho - 1º/1/2014 a 31/12/2014: flexibilização da jornada de trabalho para seis horas diárias a 32 servidores do IFSULDEMINAS, em desacordo com o Decreto nº 1.590/95;*

*(...) b) com fundamento nos arts. 1º, inciso I, 16, inciso I, 17 e 23, inciso I, da Lei 8.443/1992 c/c os arts. 1º, inciso I, 143, inciso I, alínea "a", 207 e 214, inciso I, do Regimento Interno/TCU, em julgar regulares as contas dos demais*



*responsáveis, dando-lhes quitação plena; e*

*c) dar ciência deste acórdão, juntamente com a instrução inicial (peça 12), à unidade jurisdicionada, que deverá dar ciência aos responsáveis acima identificados acerca desta deliberação”.*

## **6.2. Processo de revisão da Resolução CONSUP nº 42/2015**

O pedido de revisão da Resolução CONSUP nº 42/2015, partiu do CONSUP na pessoa do Reitor, oficializado pelo Ofício/199.2018/Reitoria/Gabinete/IFSULDEMINAS, com destaque para os seguintes pontos:

- Padronização dos relatórios;
- Exigência de identificação dos usuários nas respostas. Essa identificação será restrita inclusive para os membros das comissões, sendo liberada apenas para fins de auditoria interna;
- Criação de um Serviço de Atendimento ao Usuário – SAU;
- Relação, no relatório, dos pontos que devem ser melhorados e indicação dos setores que estão em desacordo com a resolução;
- Emissão de relatórios de acompanhamento contínuo, capitulados por setor, em atendimento aos § 1º e 2º do Art. 6 da resolução 42/2015.

### **6.2.1. Trâmite da revisão na perspectiva da governança institucional**

O pedido de revisão da Resolução CONSUP nº 42/2015, foi enviado à Comissão de Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação do IFSULDEMINAS – CIS Institucional<sup>32</sup>. A CIS é responsável pelas propostas desses assuntos (gestão de pessoas) que envolvam os interesses dos Técnicos-administrativos.

Na hierarquia das competências no âmbito institucional, a matéria tratada pela CIS, será apreciada e ponderada pela Câmara de Gestão de Pessoas – CAGEPE, para que assim, neste caso, ser institucionalizada pelo Conselho Superior – CONSUP, figura 1.

Após análise da redação da proposta da nova resolução, a CAGEPE se manifestou à CIS, com algumas recomendações. A CIS redigiu a proposta, acatando a maioria das recomendações. Novamente a proposta retornou a CAGEPE que deverá se manifestar nos próximos dias.

A CAGEPE analisa o assunto com bastante cautela, utilizando-se de fundamentos legais, entendimentos dos órgãos de controles e *benchmarking*. Neste perfil, a CAGEPE preferiu encaminhar para a Coordenação-Geral de Auditoria Interna - CGAI todo o processo, para que a CGAI expresse sua opinião, por meio de parecer técnico e assim garanta à CAGEPE, segurança sobre a confiabilidade e relevância da informação que eles utilizarão como base para a tomada de decisão.

---

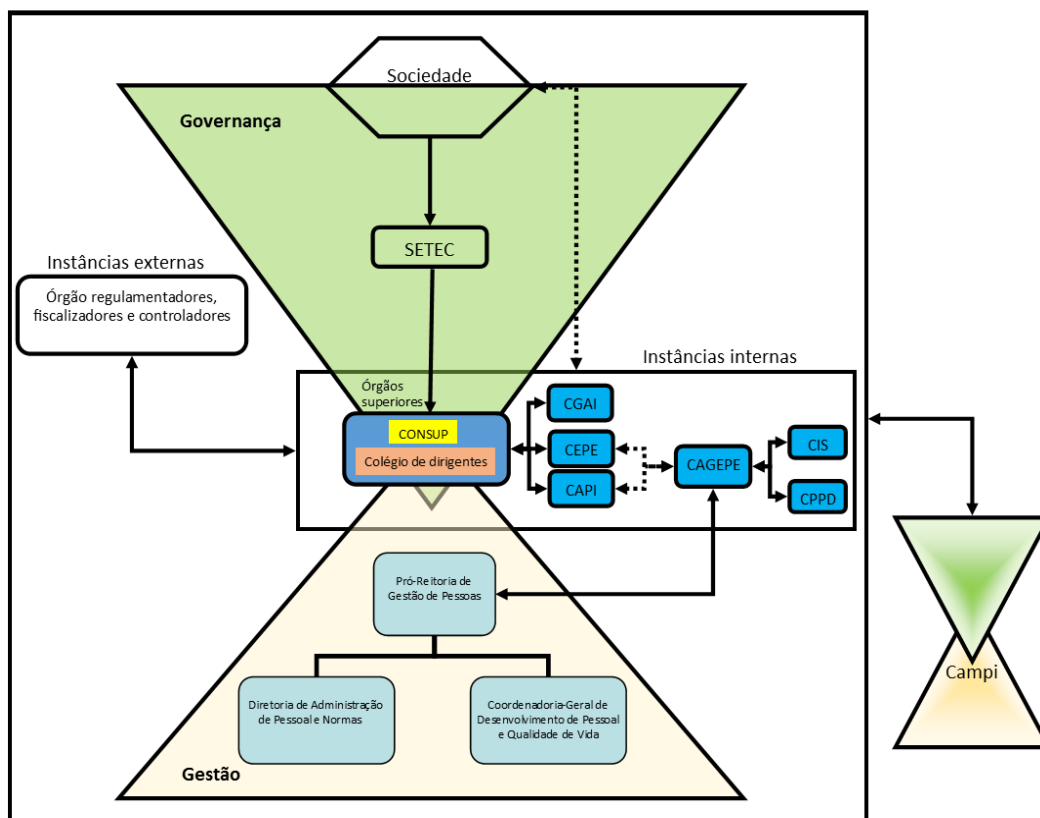
<sup>32</sup> CIS Institucional: representante de todos os Técnicos-administrativos do IFSULDEMINAS. Existe uma CIS para cada campus (CIS de Campus) e uma CIS de Reitoria.





Figura 1 – Governança do IFSULDEMINAS no âmbito da gestão de pessoas

Funções (atualizações de 2019)	
CONSUP	Órgão máximo de caráter consultivo e deliberativo.
Colégio de Dirigentes	Órgão consultivo, sua função é assessorar a administração geral do IFSULDEMINAS em situações que exijam a tomada de decisões.
CEPE	Órgão normativo e consultivo, de assessoramento da Reitoria no que tange às políticas de ensino, pesquisa e extensão.
CAPI	O Colegiado de Administração e Planejamento Institucional (CAPI) é órgão normativo e consultivo, de assessoramento da (IFSULDEMINAS), no que tange às políticas de administração, planejamento e desenvolvimento institucional.
CAGEPE	Instância vinculada à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), atualmente Pró-Reitoria de Gestão de Pessoa—PROGEP, de natureza consultiva, propositiva, normativa e opinativa, tem por finalidade propor e assegurar a implementação da Política de Gestão de Pessoas no IFSULDEMINAS e demais diretrizes.
CIS	O § 3º do art. 22 da Lei nº 11.091/2005 estabeleceu a obrigatoriedade de que cada Instituição Federal de Ensino tenha Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação composta por servidores integrantes do Plano de Carreira, com a finalidade de acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a sua implementação no âmbito da respectiva Instituição Federal de Ensino e propor à Comissão Nacional de Supervisão as alterações necessárias para seu aprimoramento.
CPPD	Comissão que prestar assessoramento ao colegiado competente ou dirigente máximo na instituição de ensino, para formulação e acompanhamento da execução da política de pessoal docente.



Fonte: Elaboração própria

## 7. Identificação de alguns riscos inerentes relacionados ao objeto desta auditoria

É importante uma gestão de risco na instituição pública, pois serve de apoio aos agentes da governança e aos agentes da gestão, contribuindo para que estes cumpram suas responsabilidades de gerar, preservar e entregar valor público em benefício da sociedade.

Num geral, para que uma gestão de risco aconteça, é preciso primeiramente, identificar quais são as ameaças e/ou as oportunidades que cercam os objetivos institucionais.

Neste caso, quais seriam os riscos que estão relacionados à implantação de uma política de flexibilização de jornada de trabalho viabilizada pelo art. 3º do Decreto nº 1.590/1995 no âmbito do IFSULDEMINAS.



Para identificar alguns riscos, a auditoria adotou a abordagem do tipo “*top-down*”, indo do geral para o específico. Utilizando como base os dados históricos, análises teóricas, opiniões técnicas e as necessidades das partes interessadas.

*Quadro 3 – Riscos inerentes identificados*

ID	Ameaças (A) e Oportunidades (O)		
1	A	RI-1	Concessões indevidas
2	A	RI-2	Erro na caracterização da necessidade de prestação do serviço de forma ininterrupta.
3	A	RI-3	Não assiduidade do servidor na jornada flexibilizada
4	A	RI-4	Falha da transparência
5	A	RI-5	Falha no regulamento interno, escassez no conteúdo que estabelece os apropriados procedimentos, rotinas e requisitos.
6	A	RI-6	Falha no atendimento pleno do usuário, tendo em vista todos os serviços presenciais disponibilizados para o usuário no setor, durante o expediente de trabalho do setor.
7	A	RI-7	Falha de comunicação. Por exemplo: horário de expediente divulgado diferente da rotina normalmente praticada; e/ou informações divulgadas dos serviços disponibilizados pelo setor diferente da rotina normalmente praticada.
8	A	RI-8	Falha no estabelecido de padrões para avaliação do desempenho dos atendimentos e da prestação do serviço
9	O	RI-9	Oportunidade de revisão, com base em evidências
10	O	RI-10	Oportunidade para demonstrar a atuação das instâncias de governança institucionais

*Fonte: Elaboração própria*

## 8. Da administração das comunicações

Nesta auditoria, durante todo o processo, as comunicações serão realizadas via e-mail, SUAP e por meio de reuniões.

*Quadro 4 – Registro das comunicações*

Seq	Fase/Data	Histórico	Emissor	Remetente/ Interessado	Status
<b>Planejamento</b>					
1	22/5/2019	Ordem de Serviço para coleta de dados das comissões	Eufrásia	Raquel	Findo
2	8/7/2019	Solicitação de parecer e análise sobre o processo de revisão da resolução 42/2015. Ofício 2/2019	CAGEPE	CGAI	Findo
3	20/8/2019	Reunião para alinhamento de escopo, Desenho da estrutura de governança	CGAI	Reitor e Pró-Reitor de GP	Findo
<b>Execução</b>					
4	13/9/2019	Envio do relatório preliminar para análise, por e-mail	CGAI	Reitor e Pró-Reitor de GP	Findo
5	13/9/2019	Envio do desenho da governança no âmbito da PROGEP, pelo SUAP	CGAI	Reitor e Pró-Reitor de GP	Findo
5	13/9/2019	Reunião para apresentação, dúvidas e adequações, se necessária, do relatório preliminar	CGAI	Reitor e Pró-Reitor de GP	Findo

*Fonte: Elaboração própria*

## 9. Do processo de monitoramento das recomendações

O monitoramento das recomendações será realizado em consonância com o processo de monitoramento anual ou quando necessário, a depender das circunstâncias demandantes.



## OBJETIVOS E ESCOPO DO TRABALHO DE AUDITORIA

Produzido a partir das perspectivas percebidas pelo auditor vindas das partes interessadas. Tem como finalidade demonstrar e documentar previamente a estratégia utilizada pelo auditor para desenvolver o trabalho proposto, com eficiência.

### ***1. Objetivos específicos do trabalho***

- Assessorar a Alta Gestão no fortalecimento da gestão operacional do processo Flexibilização da jornada de trabalho dos servidores no IFSULDEMINAS, na atualização do regulamento perante a Instrução Normativa nº 02, de 12 de setembro de 2018.
- Fortalecer a estrutura de governança no âmbito da PROGEP;
- Assessorar o fortalecimento da gestão operacional na perspectiva de minimizar riscos;
- Assessorar o fortalecimento do desempenho da gestão operacional, primando pelo atendimento pleno do usuário de serviço público;

### ***2. Escopo do trabalho de auditoria***

- 1) Coleta de dados relacionados à atuação das comissões;
- 2) Definir as principais características desta auditoria;
- 3) Aprovação da estrutura de governança da PROGEP;
- 4) Identificar os entendimentos mais relevantes;
- 5) Identificar e avaliar os riscos chaves envolvidos com o objeto da auditoria;
- 6) Identificar a situação atual da política de flexibilização respondendo as questões: “Como foi realizada a implantação da Política?” e “Como está a gestão da Política pela Comissão?”;
- 7) Responder a questão: “Quais aspectos devem ser considerados na revisão da resolução?”;
- 8) Construção da Matriz de Planejamento para organizar os aspectos importantes e essenciais relacionados ao objeto;
- 9) Construção da Matriz de Achados;
- 10) Emitir Relatório;
- 11) Emitir Parecer;
- 12) Monitorar as recomendações;



## ANÁLISE DOS RISCOS INERENTES IDENTIFICADOS

### 1. Critérios utilizados para distribuição das fontes/natureza

Fonte/natureza	Aspectos das vulnerabilidades
Pessoas (PE)	Em número insuficiente; sem capacitação; perfil inadequado; desmotivadas, alta rotatividade, propensas a desvios éticos e/ou fraudes.
Processos (PO)	Mal concebidos (exemplo: fluxo, desenho); sem manuais ou instruções formalizadas (procedimentos, documentos padronizados); sem segregação de funções, sem transparência.
Sistemas (SI)	Obsoletos; sem manuais de operação; sem integração com outros sistemas; inexistência de controles de acesso lógico/backups, baixo grau de automação.
Tecnologia (TI)	Técnica ultrapassada/produto obsoleto; falta de investimentos em TI; Tecnologia sem proteção de patentes; processo produtivo sem proteção contraespionagem, controles insuficientes sobre a transferência de dados.
Governança (Gov)	Competências e responsabilidades não identificadas ou desrespeitadas; centralização ou descentralização excessiva de responsabilidades; delegações exorbitantes; falta de definição de estratégia de controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão; deficiência nos fluxos de informação e comunicação; produção e/ou disponibilização de informações, que tenham como finalidade apoiar a tomada de decisão, incompletas, imprecisas ou obscuras; pressão competitiva; falta de rodízio de pessoal; falta formalização de instruções.
Planejamento (PDI)	Ausência de planejamento. Planejamento elaborado sem embasamento técnico ou em desacordo com as normas vigentes, objetivos e estratégias inadequadas, em desacordo com a realidade.
Eventos externos (EE)	<b>Ambientais:</b> Mudança climática brusca, incêndio, inundação e epidemia; <b>Econômicos:</b> Oscilações de juros, de câmbio e de preços, contingenciamento, queda de arrecadação, crise de credibilidade, elevação ou redução da carga tributária; <b>Políticos:</b> Novas leis e regulamentos, restrição de acesso a mercados estrangeiros, ações de responsabilidade de outros gestores, "guerra fiscal" entre estados, conflitos militares, divergências diplomáticas; <b>Sociais:</b> Alterações nas condições sociais e demográficas ou nos costumes sociais, alterações nas demandas sociais, paralisações das atividades, aumento do desemprego; <b>Tecnológicos:</b> Novas formas de comércio eletrônico, alterações na disponibilização de dados, reduções ou aumento de custo de infraestrutura, aumento da demanda de serviços com base em tecnologia, ataques cibernéticos; <b>Infraestrutura:</b> Estado de conservação das vias de acesso, distância de portos e aeroportos, interrupções no abastecimento de água, energia elétrica, serviços de telefonia, aumento nas tarifas de água, energia elétrica, serviços de telefonia; e <b>Legais/jurídicos:</b> Novas leis e normas reguladoras; novos regulamentos, alterações na jurisprudência de tribunais, ações judiciais.

Fonte: MOT/CGUde2017

### 2. Análise dos riscos identificados por fonte/natureza e suas respectivas possíveis consequências

O trabalho de análise dos riscos identificados foi executado somente pelo auditor responsável pela execução da auditoria. A percepção utilizada foi a observação do ambiente institucional e o conhecimento adquirido sobre o assunto.

A análise tem como objetivo relacionar o perfil dos riscos identificados com as fontes/natureza por meio dos aspectos de vulnerabilidade; e capturar, dentro do contexto, as possíveis consequências desses riscos.

CAUSA DO RISCO

FONTES DO RISCO

id	CAUSA DO RISCO							ID_FV	Falhas e vulnerabilidades/Oportunidades	Possíveis consequências dos riscos	ID_conseqII
	Eventos externos	Governança	Infraestrutura física	Pessoas	Planejamento	Processos	Sistemas				
1	x		x		x			1		Pode refletir no desempenho dos objetivos estratégicos institucionais	Cc_4
2	x		x		x					Pode refletir na imagem institucional	Cc_5
3	x		x		x					Desconformidade legal	Cc_10
4	x		x		x					Prejuízo no atendimento do usuário	Cc_1
5	x		x		x					Pode refletir no desempenho da Comissão Permanente de Acompanhamento	Cc_6
6	x		x		x					Pode refletir no desempenho do CAGEPE	Cc_7
7	x		x		x			Concessões indevidas		Pode gerar deliberações e recomendações dos órgãos de controle	Cc_3
8		x	x		x			2		Pode refletir no desempenho dos objetivos estratégicos institucionais	Cc_4
9		x	x		x					Pode refletir na imagem institucional	Cc_5
10		x	x		x					Prejuízo no atendimento do usuário	Cc_1
11		x	x		x					Pode refletir no desempenho da Comissão Permanente de Acompanhamento	Cc_6
12		x	x		x					Pode refletir no desempenho do CAGEPE	Cc_7
13		x	x		x					Interpretação equivocada da necessidade de prestação do serviço de forma continuada	Cc_14
14		x	x		x					Pode gerar deliberações e recomendações dos órgãos de controle	Cc_3
15		x	x		x				Erro na caracterização da necessidade de prestação do serviço de forma ininterrupta.	Avaliações e relatórios equivocados, fora da perspectiva de demonstrar o desempenho do setor no atendimento e da prestação do serviço	Cc_13
16			x					3	Não assiduidade do servidor na jornada flexibilizada	Comprometer o desempenho do agente	Cc_8
17			x							Comprometer o desempenho do setor	Cc_2



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS**  
 Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna

CAUSA DO RISCO

FONTES DO RISCO

id	Fontes do Risco							ID_FV	Falhas e vulnerabilidades/Oportunidades	Possíveis consequências dos riscos	ID_conseqII
	Eventos externos	Governança	Infraestrutura física	Pessoas	Planejamento	Processos	Sistemas				
18			X							Pode refletir no desempenho dos objetivos estratégicos institucionais	Cc_4
19			X							Pode refletir na imagem institucional	Cc_5
20			X							Prejuízo no atendimento do usuário	Cc_1
21	X	X	X		X			4		Desconformidade legal	Cc_10
22	X	X	X		X					Prejuízo no atendimento do usuário	Cc_1
23	X	X	X		X					Pode gerar deliberações e recomendações dos órgãos de controle	Cc_3
24	X	X	X		X					Comprometer o desempenho do agente	Cc_8
25	X	X	X		X					Comprometer o desempenho do setor	Cc_2
26	X	X	X		X					Pode refletir na imagem institucional	Cc_5
27	X	X	X		X				Falha da transparência	Pode refletir no desempenho dos objetivos estratégicos institucionais	Cc_4
28		X	X	X	X			5		Prejuízo no atendimento do usuário	Cc_1
29		X	X	X	X				Falha no regulamento interno, escassez no conteúdo que estabelece os apropriados procedimentos, rotinas e requisitos.	Pode gerar deliberações e recomendações dos órgãos de controle	Cc_3
30		X	X	X	X					Comprometer o desempenho do agente	Cc_8
31		X	X	X	X					Comprometer o desempenho do setor	Cc_2
32		X	X	X	X					Pode refletir no desempenho dos objetivos estratégicos institucionais	Cc_4
33	X	X	X	X	X			6		Prejuízo no atendimento do usuário	Cc_1
34	X	X	X	X	X				Falha no atendimento pleno do usuário, tendo em vista todos os serviços presenciais	Comprometer o desempenho do setor	Cc_2
35	X	X	X	X	X					Pode gerar deliberações e recomendações dos órgãos de controle	Cc_3



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS  
Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna

CAUSA DO RISCO

FONTES DO RISCO

id	Eventos externos	Governança	Infraestrutura física	Pessoas	Planejamento	Processos	Sistemas	Tecnologias	ID_FV	Falhas e vulnerabilidades/Oportunidades	Possíveis consequências dos riscos	ID_conseqII
36	x	x	x	x	x					disponibilizados para o usuário no setor, durante o expediente de trabalho do setor.	Pode refletir no desempenho dos objetivos estratégicos institucionais	Cc_4
37		x	x		x	x			7	Falha de comunicação. Por exemplo: horário de expediente divulgado diferente da rotina normalmente praticada; e/ou informações divulgadas dos serviços disponibilizados pelo setor diferente da rotina normalmente praticada.	Prejuízo no atendimento do usuário	Cc_1
38		x	x		x	x					Comprometer o desempenho do setor	Cc_2
39	x	x			x	x		x	8	Falha no estabelecido de padrões para avaliação do desempenho dos atendimentos e da prestação do serviço	Prejuízo no atendimento do usuário	Cc_1
40	x	x			x	x		x			Comprometer o desempenho do setor	Cc_2
41	x	x			x	x		x			Pode gerar deliberações e recomendações dos órgãos de controle	Cc_3
42		x	x	x	x				9		Uma tomada de decisão fundamentada e mais apropriada.	Cc_16
43		x	x	x	x						Reconhecimento de boa prática pelos agentes do ambiente interno e externo.	Cc_12
44		x	x	x	x					Oportunidade de revisão, com base em evidências	Melhor aceitação pelas partes interessadas.	Cc_11
45		x	x	x	x						Atender as expectativas das partes interessadas.	Cc_9



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS  
Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna

CAUSA DO RISCO

FONTES DO RISCO

id	Eventos externos	Governança	Infraestrutura física	Pessoas	Planejamento	Processos	Sistemas	Tecnologias	ID_FV	Falhas e vulnerabilidades/Oportunidades	Possíveis consequências dos riscos	ID_conseqII
46		x		x	x	x					Pode refletir no desempenho da Comissão Permanente de Acompanhamento	Cc_6
47		x		x	x	x					Pode refletir no desempenho do CAGEPE	Cc_7
48		x		x	x	x			10		Reconhecimento de boa prática pelos agentes do ambiente interno e externo.	Cc_12
49		x		x	x	x					Melhor aceitação pelas partes interessadas.	Cc_11
50		x		x	x	x					Atender as expectativas das partes interessadas.	Cc_9
51		x		x	x	x					Pode refletir no desempenho da Comissão Permanente de Acompanhamento	Cc_6
52		x		x	x	x				Oportunidade para demonstrar a atuação das instâncias de governança institucionais	Pode refletir no desempenho do CAGEPE	Cc_7
53		x		x	x	x					Pode refletir no desempenho do CONSUP	Cc_15



### 3. Análise quantitativa dos dados produzidos

Foram identificados 8 falhas e vulnerabilidades e 2 oportunidades, deles foram capturados 53 possíveis consequências dos riscos. Os quadros a seguir demonstram a distribuição destas por grupo de natureza e as consequências pelo fator de repetição.

Quadro 5 – Distribuição dos eventos pelas fontes/natureza dos riscos e suas respectivas relatividades

Fonte/Natureza	Quantidade eventos	% dos 10 eventos
Pessoal	9	90%
Processo	9	90%
Governança	8	80%
Planejamento	5	50%
Eventos Externos	4	40%
Sistema	1	10%
Tecnologia	1	10%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 6 – Distribuição das fontes pelas consequências e suas respectivas relatividades

Fonte/Natureza	Quantidade consequências	% das 53 consequências
Pessoal	50	94%
Processo	48	90%
Governança	41	80%
Planejamento	24	50%
Eventos Externos	21	40%
Tecnologia	3	10%
Sistema	2	4%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7- Distribuição de 16 tipos consequências pelo seu fator de repetição em ordem do maior para o menor e suas respectivas relatividades

ID_conseq	Possíveis consequências dos riscos	Quant_ Repetição	% relativo	ID_consequII
C_14	Prejuízo no atendimento do usuário	8	15,09%	Cc_1
C_4	Comprometer o desempenho do setor	6	11,32%	Cc_2
C_8	Pode gerar deliberações e recomendações dos órgãos de controle	6	11,32%	Cc_3
C_13	Pode refletir no desempenho dos objetivos estratégicos institucionais	6	11,32%	Cc_4
C_9	Pode refletir na imagem institucional	4	7,55%	Cc_5
C_10	Pode refletir no desempenho da Comissão Permanente de Acompanhamento	4	7,55%	Cc_6
C_11	Pode refletir no desempenho do CAGEPE	4	7,55%	Cc_7
C_3	Comprometer o desempenho do agente	3	5,66%	Cc_8
C_1	Atender as expectativas das partes interessadas.	2	3,77%	Cc_9
C_5	Desconformidade legal	2	3,77%	Cc_10
C_7	Melhor aceitação pelas partes interessadas.	2	3,77%	Cc_11
C_15	Reconhecimento de boa prática pelos agentes do ambiente interno e externo.	2	3,77%	Cc_12
C_2	Avaliações e relatórios equivocados, fora da perspectiva de demonstrar o desempenho do setor no atendimento e da prestação do serviço	1	1,89%	Cc_13
C_6	Interpretação equivocada da necessidade de prestação do serviço de forma continuada	1	1,89%	Cc_14
C_12	Pode refletir no desempenho do CONSUP	1	1,89%	Cc_15
C_16	Uma tomada de decisão fundamentada e mais apropriada.	1	1,89%	Cc_16
	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Elaboração própria



Quadro 8 – Distribuição dos eventos de riscos pelo número de consequências a eles relacionados

ID_FV	Falhas e vulnerabilidades/Oportunidades	Quant_Possíveis consq_riscos	% relativo
RI-2	Erro na caracterização da necessidade de prestação do serviço de forma ininterrupta.	8	15,09%
RI-1	Concessões indevidas	7	13,21%
RI-4	Falha da transparência	7	13,21%
RI-9	Oportunidade de revisão, com base em evidências	6	11,32%
RI-10	Oportunidade para demonstrar a atuação das instâncias de governança institucionais	6	11,32%
RI-3	Não assiduidade do servidor na jornada flexibilizada	5	9,43%
RI-5	Falha no regulamento interno, escassez no conteúdo que estabelece os apropriados procedimentos, rotinas e requisitos.	5	9,43%
RI-6	Falha no atendimento pleno do usuário, tendo em vista todos os serviços presenciais disponibilizados para o usuário no setor, durante o expediente de trabalho do setor.	4	7,55%
RI-8	Falha no estabelecido de padrões para avaliação do desempenho dos atendimentos e da prestação do serviço	3	5,66%
RI-7	Falha de comunicação. Por exemplo: horário de expediente divulgado diferente da rotina normalmente praticada; e/ou informações divulgadas dos serviços disponibilizados pelo setor diferente da rotina normalmente praticada.	2	3,77%
	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria

#### 4. Análise qualitativas dos dados produzidos

##### 4.1. Critérios utilizados para as pontuações, de grau de probabilidade e de grau de impacto

Na definição do critério de pontuação de probabilidade foi utilizada o resultado do quadro 7 – “Distribuição de 16 tipos consequências pelo seu fator de repetição em ordem do maior para o menor e suas respectivas relatividades”. Seguindo a distribuição, foi relacionado uma pontuação a cada um ID\_Conseq. A pontuação começou no número 16 e seguiu em ordem decrescente até finalizar no número 1, como mostra o quadro 9.

Quadro 9 – Pontuação para o grau de probabilidade

ID_Conseq	Cc 1	Cc 2	Cc 3	Cc 4	Cc 5	Cc 6	Cc 7	Cc 8	Cc 9	Cc 10	Cc 11	Cc 12	Cc 13	Cc 14	Cc 15	Cc 16
Pontuação	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Fonte: Elaboração própria

Na definição do critério de pontuação de impacto foi utilizada seis características chaves do objeto da auditoria, observadas na análise preliminar do objeto. A pontuação começou no número 6 e seguiu em ordem decrescente até finalizar no número 1, como mostra o quadro 10.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS**  
Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna

*Quadro 10 – Pontuação para o grau de impacto*

<b>Crítérios de impacto (com base no ranking das repetições das consequências)</b>	<b>Pontuação</b>
No atendimento do usuário (A)	<b>6</b>
Imagem institucional (interna e externa) (B)	<b>5</b>
Desempenho dos objetivos estratégicos institucionais (C)	<b>4</b>
Acompanhamento do desempenho da política (operacional), atuação da instância responsável (D)	<b>3</b>
Desempenho das instâncias de governança (E)	<b>2</b>
Outras áreas (F)	<b>1</b>

*Fonte: Elaboração própria*

## 4.2. Resultado final das variáveis: probabilidade e impacto

*Figura 2 – Resultado da avaliação da variável Probabilidade*

<b>ID_R</b>	<b>Riscos descrição</b>	<b>Res</b>	<b>%relativo</b>
RI-4	Falha da transparência	86	66,15
RI-1	Concessões indevidas	83	63,85
RI-2	Erro na caracterização da necessidade de prestação do serviço de forma ininterrupta.	83	63,85
RI-5	Falha no regulamento interno, escassez no conteúdo que estabelece os apropriados procedimentos, rotinas e requisitos.	67	51,54
RI-3	Não assiduidade do servidor na jornada flexibilizada	65	50,00
RI-6	Falha no atendimento pleno do usuário, tendo em vista todos os serviços presenciais disponibilizados para o usuário no setor, durante o expediente de trabalho do setor.	58	44,62
RI-8	Falha no estabelecido de padrões para avaliação do desempenho dos atendimentos e da prestação do serviço	45	34,62
RI-10	Oportunidade para demonstrar a atuação das instâncias de governança institucionais	42	32,31
RI-9	Oportunidade de revisão, com base em evidências	41	31,54
RI-7	Falha de comunicação. Por exemplo: horário de expediente divulgado diferente da rotina normalmente praticada; e/ou informações divulgadas dos serviços disponibilizados pelo setor diferente da rotina normalmente praticada.	31	23,85
xx	<b>Pontuação da probabilidade no nível mais alto - Referência (100%)</b>	<b>130</b>	<b>100,00%</b>

*Fonte: Planilha P03\_RegistroRiscos\_Flexibilizacao*



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS**  
 Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna

*Figura 3 - Resultado da avaliação da variável Impacto*

Riscos	Riscos_descricao	Res	% relativo
RI-2	Erro na caracterização da necessidade de prestação do serviço de forma ininterrupta.	21	100,00
RI-5	Falha no regulamento interno, escassez no conteúdo que estabelece os apropriados procedimentos, rotinas e requisitos.	21	100,00
RI-4	Falha da transparência	20	95,24
RI-9	Oportunidade de revisão, com base em evidências	20	95,24
RI-8	Falha no estabelecido de padrões para avaliação do desempenho dos atendimentos e da prestação do serviço	18	85,71
RI-1	Concessões indevidas	17	80,95
RI-3	Não assiduidade do servidor na jornada flexibilizada	16	76,19
RI-6	Falha no atendimento pleno do usuário, tendo em vista todos os serviços presenciais disponibilizados para o usuário no setor, durante o expediente de trabalho do setor.	16	76,19
RI-7	Falha de comunicação. Por exemplo: horário de expediente divulgado diferente da rotina normalmente praticada; e/ou informações divulgadas dos serviços disponibilizados pelo setor diferente da rotina normalmente praticada.	15	71,43
RI-10	Oportunidade para demonstrar a atuação das instâncias de governança institucionais	11	52,38
xx	Pontuação do impacto no nível mais alto - Referência (100%)	21	100,00%

*Fonte: Planilha P03\_RegistroRiscos\_Flexibilizacao*

*Figura 4 – Legendas dos critérios de análise para os resultados das avaliações*

(Probabilidade)Legenda	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles
0-25 Muito Baixo	<b>Improvável.</b> Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.
26-51 Baixo	<b>Rara.</b> De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
52-78 Médio	<b>Possível.</b> De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
79-104 Alto	<b>Provável.</b> De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstância indicam fortemente essa possibilidade.
105-130 Muito Alto	<b>Praticamente certa.</b> De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstância indicam claramente essa possibilidade.
(Impacto)Legenda	Descrição do impacto nos objetivos, caso o evento ocorra
0-3 Muito Baixo	<b>Mínimo</b> impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade).
4-7 Baixo	<b>Pequeno</b> impacto nos objetivos (idem).
8-11 Médio	<b>Moderado</b> impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.
12-16 Alto	<b>Significativo</b> impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.
17-21 Muito Alto	<b>Catastrófico</b> impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.

*Fonte: Planilha P03\_RegistroRiscos\_Flexibilizacao*



### 4.3. Matriz de Riscos Inerentes (fórmula: probabilidade X impacto)

*Figura 5 – Resultado da avaliação – probabilidade X impacto*

ID_R	Riscos_descricao	Resultado	%Res
RI-2	Erro na caracterização da necessidade de prestação do serviço de forma ininterrupta.	1743	63,85
RI-4	Falha da transparência	1720	63,00
RI-1	Concessões indevidas	1411	51,68
	Falha no regulamento interno, escassez no conteúdo que estabelece os apropriados		
RI-5	procedimentos, rotinas e requisitos.	1407	51,54
RI-3	Não assiduidade do servidor na jornada flexibilizada	1040	38,10
	Falha no atendimento pleno do usuário, tendo em vista todos os serviços presenciais		
RI-6	disponibilizados para o usuário no setor, durante o expediente de trabalho do setor.	928	33,99
RI-9	Oportunidade de revisão, com base em evidências	820	30,04
	Falha no estabelecido de padrões para avaliação do desempenho dos atendimentos e da		
RI-8	prestação do serviço	810	29,67
	Falha de comunicação. Por exemplo: horário de expediente divulgado diferente da rotina		
	normalmente praticada; e/ou informações divulgadas dos serviços disponibilizados pelo setor		
RI-7	diferente da rotina normalmente praticada.	465	17,03
RI-10	Oportunidade para demonstrar a atuação das instâncias de governança institucionais	462	16,92

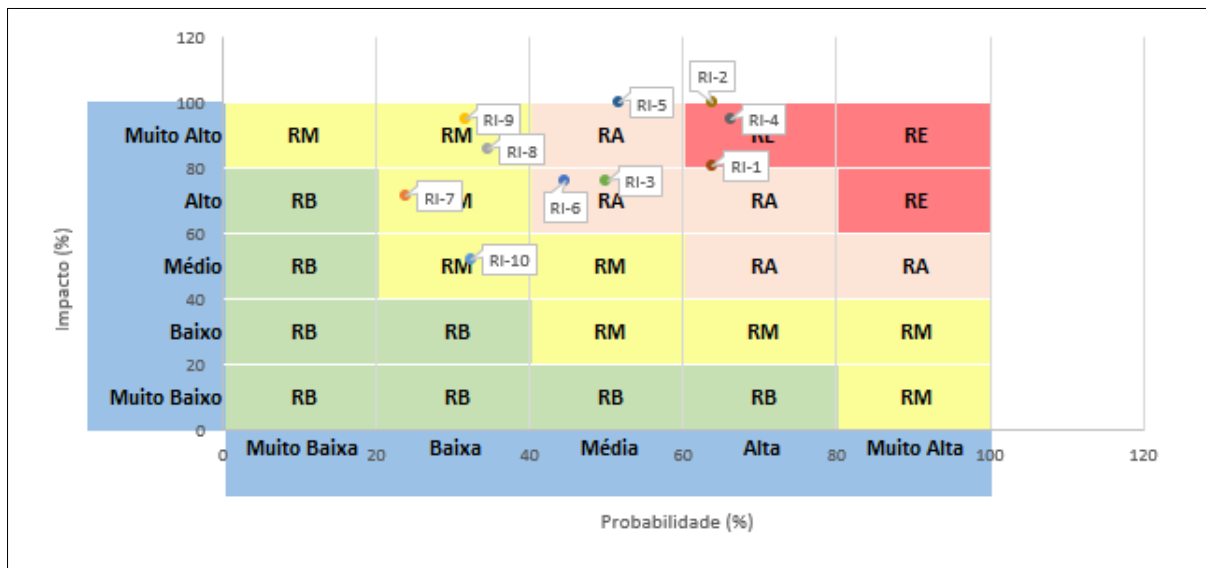
*Fonte: Planilha P03\_RegistroRiscos\_Flexibilizacao*

*Figura 6 – Legenda dos critérios de análise para os resultados demonstrados na Matriz de Risco*

<b>Risco Baixo (RB)</b>	<b>Risco Médio (RM)</b>	<b>Risco Alto (RA)</b>	<b>Risco Extremo (RE)</b>
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-------------------------------

*Fonte: Planilha P03\_RegistroRiscos\_Flexibilizacao*

*Figura 7 - Matriz de riscos inerentes (probabilidade X impacto)*



*Fonte: Planilha P03\_RegistroRiscos\_Flexibilizacao*



## INFORMAÇÕES DO OBJETO DA AUDITORIA

### 1. Síntese dos fatos coletados

Foram emitidas SAs para as comissões das nove unidades (Reitoria, Campus Inconfidentes, Campus Machado, Campus Muzambinho, Campus Passos, Campus Poços de Caldas, Campus Pouso Alegre, Campus Avançado de Carmo de Minas e Campus Avançado de Três Corações). O quadro 11 traz as questões que foram respondidas e a síntese das respostas obtidas.

Quadro 11 - Síntese dos fatos coletados

Seq	Questão	Síntese das respostas
1	Quais são as portarias que designam os membros para as comissões?	Campus Inconfidentes, Campus Machado, Campus Muzambinho, Campus Passos, Campus Poços de Caldas, Campus Pouso Alegre, Campus Avançado de Carmo de Minas e Campus Avançado de Três Corações, estão vigentes as portarias de 2018. E na Reitoria, está vigente portaria de 2015.
2	Qual é o perfil das informações disponibilizadas nos sites? Quais dados e informações estão disponibilizados nos sites?	<p>Pesquisa realizada nos endereços eletrônicos:</p> <p>Cinco unidades não possui link com informações da atuação das comissões.</p> <p>Seis unidades informa no site institucional o horário de expediente dos setores.</p> <p>As quatro unidades, que possuem links específicos com informações da atuação da comissão, disponibilizam as seguintes informações:</p> <p>*Campus Inconfidentes: - documentos utilizados; - portarias de nomeação; - e-mail para contato; - legislações e resolução; - resultados das avaliações (3 avaliações realizadas (2016 e 2017)); - horário de atendimento dos setores e servidores.</p> <p>*Campus Machado: - membros da comissão; e - relatório semestral (2 relatórios (2017)).</p> <p>*Campus Poços de Caldas: - membros da comissão; - e-mail para contato; - avaliações (5 relatórios (2016 a 2019)); e - link úteis com: Decreto 1590/1995, Resolução 42/2015, Estudo realizado de viabilidade e Portaria de implantação.</p> <p>*Campus Pouso Alegre: - membros da comissão; - atribuições da comissão; - perguntas e respostas; - resultado da eleição dos membros da comissão; - resoluções e portarias; - termo da jornada flexibilizada; e - atas das reuniões.</p>
3	Qual é a rotina da atuação das	Pelas respostas obtidas são geralmente:



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS**  
Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna

Seq	Questão	Síntese das respostas
	comissões?	Estudo da viabilidade; Acompanhamento; Elaboração e realização das avaliações; Emissão de parecer; Esclarecimento de dúvidas; Análise e tabulação de dados; e Divulgação de resultados.
4	Quais dados são compilados para formulação dos relatórios?	As respostas basicamente envolveu os seguintes pontos: A) Três tipos de formulário em conformidade com a categoria do usuário. Resposta de uma unidade. B) São avaliadores: TAEs, docentes, discentes e o público externos. Resposta de duas unidades. C) São avaliadores: Chefias, TAEs e público usuário. Resposta de três unidades. D) Cinco unidades relacionaram a resposta com algum(s) do(s) fato(s): - Cumprimento da escala; - Publicidade da escala - Colaboração entre setores e qualidade; - Colaboração entre servidores e qualidade - Motivação; - Tempo para qualificação - Qualidade do serviço sobre o ampliação do acesso ao serviço
5	São realizadas avaliações? Em caso afirmativo, enviar o resultado da avaliação.	Todas responderam sim e enviaram os resultados das avaliações.
6	São realizadas monitoramentos? Em caso afirmativo, enviar o resultado do monitoramento.	As respostas tiveram as seguintes características: A resolução não prevê monitoramento: 3 unidades; a) Monitoramento dos compromissos assumidos pelos agentes, fora da avaliação: 2 unidades; e b) Monitoramento dos compromissos assumidos pelos agentes por meio da avaliação: 4 unidades.
7	Qual é a frequência das avaliações e dos monitoramentos?	Semestralmente, todos responderam.
8	Como são elaboradas e realizadas as avaliações e os monitoramentos?	As respostas foram as seguintes: a) Verificação qualitativa dos serviços prestados: 1 unidade; b) Questionários disponibilizados no site e questionário impresso: 1 unidade; c) Somente questionário online: 3 unidades; d) Células disponibilizadas aos usuários (formulários impressos) por período específico: 1 unidade; e) Questões padronizadas, que permitem comparações; meio não identificado: 1 unidade; f) Questões padronizadas; online: 1 unidade; e g) Questões padronizadas; online e impresso: 1 unidade.
9	As informações produzidas pela comissão são disponibilizadas no site e são divulgadas internamente?	As respostas foram as seguintes: a) Internamente, exceto as de caráter sigiloso: 1 unidade; b) Os horários dos setores é internamente e na internet: 1 unidade; c) Internamente, via memorando: 1 unidade; d) Internamente, sem identificação do meio e na internet: 1 unidade; e) No site: 1 unidade; f) Internamente, via e-mail: 1 unidade; g) Internamente, via e-mail e reunião e pelo site: 1 unidade;



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS**  
Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna

Seq	Questão	Síntese das respostas
		h) Pelo site com aviso via e-mail: 1 unidade; i) Pareceres, informação somente aos agentes envolvidos: 1 unidade; e j) Resultados foram apresentados à direção: 1 unidade.
10	Qual meio utilizado para divulgação interna?	As respostas foram as seguintes: a) E-mail institucional: 3 unidades; b) Memorando às chefias e à direção: 1 unidade; c) Através da Assessoria de Comunicação: 1 unidade; d) E-mail, site e reuniões: 2 unidades; e) E-mail e site: 1 unidade; e f) Horário de expediente nas portas das salas, lugar de grande circulação de pessoas e no site.
11	A comissão orienta, de alguma forma, os chefes e os novos chefes sobre a política e os procedimentos que devem ser mantidos para o alinhamento dos objetivos do setor com os objetivos da política? Em caso afirmativo, como é realizada essa orientação.	As respostas foram as seguintes: a) Pessoalmente e/ou nas reuniões: 1 unidade; b) Não houve mudança de chefias: 1 unidade; c) Reuniões: 1 unidade; d) Orientação feita pela gestão de pessoas, a comissão esclarece dúvidas, se houver: 1 unidade; e) Pessoalmente e/ou por e-mail: 3 unidades; e f) Através de memorando: 1 unidade.
12	Enquanto comissão, vocês se sentem motivados a exercerem suas atribuições? As atribuições da comissão interferem/prejudicam o exercício do seu cargo ou vice-versa?	As respostas foram as seguintes: a) Não se sentem motivados e as atribuições não interferem: 1 unidade; b) Não se sentem motivados e as atribuições interferem no exercício do trabalho: 1 unidade; c) Sim, sentem motivados e as atribuições não interferem: 4 unidades; d) Sim, sentem motivados e há certa interferência na medida que existem muitas comissões no geral: 1 unidade; e) Mais ou menos motivados e a interferência depende da quantidade de demanda da comissão: 1 unidade; e f) Não se manifestou a respeito da motivação e as atribuições não interferem: 1 unidade.

*Fonte: Elaboração Própria*

## 2. Conceitos e entendimentos

### 2.1. Origem da possibilidade de flexibilização de carga horária para os TAEs

Art. 3º do Decreto nº 1.590/1995, que trata sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal.

*Art. 3º Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, devendo-se, neste caso, dispensar o intervalo para refeições. (Redação dada pelo Decreto nº 4.836, de 9.9.2003)*

*§ 1º Entende-se por período noturno aquele que ultrapassar às vinte e uma horas. (Redação dada pelo Decreto nº 4.836, de 9.9.2003)*





§ 2º Os dirigentes máximos dos órgãos ou entidades que autorizarem a flexibilização da jornada de trabalho a que se refere o caput deste artigo deverão determinar a afixação, nas suas dependências, em local visível e de grande circulação de usuários dos serviços, de quadro, permanentemente atualizado, com a escala nominal dos servidores que trabalharem neste regime, constando dias e horários dos seus expedientes. (Redação dada pelo Decreto nº 4.836, de 9.9.2003)

A IN nº 02/2018 da Secretaria de Gestão de Pessoas, orienta e impõe critérios e procedimentos gerais, neste foco, destaque para o art. 17.

*Art. 17 - No regime de turnos ou escalas em período igual ou superior a 12 (doze) horas ininterruptas em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, quando os serviços exigirem atividades contínuas, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar o servidor a cumprir jornada de trabalho de 6 (seis) horas diárias e jornada de 30 (trinta) horas semanais.*

O art. 18 da mesma IN, define os seguintes critérios:

*Art. 18 - Considera-se atendimento ao público o serviço prestado diretamente ao cidadão que exijam atividades contínuas em regime de escalas ou turnos, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas.*

*Parágrafo único - Não se considera atendimento ao público as atividades regulares dos órgãos e entidades que tratem:*

*I - de Planejamento e de Orçamento Federal;*

*II - de Administração Financeira Federal;*

*III - de Contabilidade Federal;*

*IV - de Controle Interno do Poder Executivo Federal;*

*V - de Informações Organizacionais do Governo Federal - SIORG;*

*VI - de Gestão de Documentos de Arquivo - SIGA;*

*VII - de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC;*

*VIII - de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISP; e*

*IX - de Serviços Gerais - SISG.*

## **2.2. Aspectos relevantes dos entendimentos, extraídos do processo de revisão**

Logo após a publicação da IN/SGP/MP nº 02/2018, a Secretaria de Gestão de Pessoas emitiu a Nota Técnica nº 19.663/2018-MP, expondo os entendimentos deles a respeito de alguns pontos.

Dentre os entendimentos, destaque para os narrados nos parágrafos 47, 48 e 49, relacionados à exceção prevista no art. 3º do Decreto 1.590/995.

*É necessário atentar para a ilegalidade de eventual estabelecimento de jornada prevista no referido artigo como regra geral, indistintamente a todos os servidores de um órgão ou entidade sem atenção aos requisitos exigidos*



*cumulativamente, quais sejam:*

*I – serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas;*

*II – em período igual ou superior a doze horas ininterruptas; e*

*III – em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno. (Parágrafo 47 da NT nº 19.663/2018-MP)*

*Nesse sentido, entende-se como atendimento ao público os serviços prestados diretamente ao cidadão. A título de exemplificação pode-se citar as atividades realizadas por servidor no balcão de uma biblioteca que exigem atendimento direto e ininterrupto ao público, no entanto, um servidor que trabalha na catalogação do acervo da biblioteca, no mesmo ambiente, não atende aos requisitos e necessidade de uma jornada flexibilizada, nos termos do § 3º do Decreto 1.590/1995. (Parágrafo 48 da NT nº 19.663/2018-MP)*

*Portanto, não se considera atendimento ao público atividades regulares que tratem de: Planejamento e de Orçamento Federal; Administração Financeira Federal; Contabilidade Federal; Controle Interno do Poder Executivo Federal; Informações Organizacionais do Governo Federal – SIORG; Gestão de Documentos de Arquivo – SIGA; Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC; Administração dos Recursos de Informação e Informática – SISP; e Serviços Gerais – SISG. (Parágrafo 49 da NT nº 19.663/2018-MP)*

### **2.3. Conceito do requisito: atendimento ao público no âmbito legal de prestação de serviços públicos**

A Lei 13.460/2017 que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, considera os seguintes conceitos:

- **Usuário:** pessoa física ou jurídica que se beneficia ou utiliza, efetiva ou potencialmente, de serviço público; e
- **Serviço público:** atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população, exercida por órgão ou entidade da administração pública;
- **Atendimento**<sup>33</sup>: é toda forma de relacionamento direto entre um órgão ou entidade pública e seus públicos alvos, no âmbito da realização da atividade pública, especialmente as de prestação de serviços.
- **Públicos alvos**<sup>34</sup>: pessoa física ou jurídica que demanda ou utiliza serviços ou produtos fornecidos por organizações públicas. É também denominado usuário.
- **Público alvo potencial**<sup>35</sup>: pessoa física ou jurídica que não demanda ou utiliza os serviços ou produtos da organização, mas integra o universo de cidadãos que a organização, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deveria atender.

---

<sup>33</sup> Apêndice III do Guia Metodológico; Brasília; MP, SEGEPI, 2014. Versão 3/2014; p. 55.

<sup>34</sup> Glossário do Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública; Brasília; MP, SEGEPI, 2014. Versão 1/2014.

<sup>35</sup> Glossário do Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública; Brasília; MP, SEGEPI, 2014. Versão 1/2014.



Essa Lei também regulamenta, como boa prática de gestão da prestação de serviço público a obrigatoriedade da divulgação da Carta de Serviços ao Usuário, pelos órgãos prestadores.

A Carta de Serviços ao Usuário, antes da Lei 13.460/2017 era regulamentada pelo Decreto nº 6.932/2009 e era conhecida como Carta de Serviço ao Cidadão. Esse Documento tem como objetivo informar o usuário sobre os serviços prestados institucionais, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

O Decreto 9.094/2017, revogou o Decreto 6.932/2009 e juntamente com a Lei 13.460/2017 regulamenta os requisitos mínimos da Carta de Serviços ao Usuário.

### 3. Carta de Serviços ao Usuário do IFSULDEMINAS

Em 2017, o IFSULDEMINAS produziu e divulgou no link: [https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/ouvidoria/carta/carta\\_servico\\_2017\\_-\\_corrigido.pdf](https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/ouvidoria/carta/carta_servico_2017_-_corrigido.pdf), a sua Carta de Serviços ao Cidadão.

### 4. Particularidades estabelecidas pela Resolução CONSUP nº 42/2015, relacionadas à atuação da comissão

*Figura 8 – Agentes atuantes na gestão da política de flexibilização*

Responsável	Colaborador	Resultado
A Comissão Permanente de Acompanhamento da Jornada Flexibilizada dos Servidores Técnicos-Administrativos em Educação	+	Comissão Interna de Supervisão dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação - CIS
	-	Implantação Acompanhamento Avaliação

*Fonte: Elaboração própria*

Seguindo o regulamento os resultados do trabalho da Comissão aconteceriam a partir das ações demonstradas na figura 9.

*Figura 9 – Ações que devem ser executadas pela comissão para atingir os resultados*

Resultado	Ações da comissão
Implantação	— Estudo de viabilidade, visando a melhoria da qualidade do serviço;
	— Criação de documentos padronizados para implantação, acompanhamento, avaliação e aceitação;
	— Realizar reuniões para identificar possíveis divergências e adequar <sup>36</sup> o que for possível;
Avaliação Qualitativa	— Da nova rotina de trabalho <i>in loco</i> ;
	— Por meio de relatório de análise <sup>37</sup> semestral que deverá apresentar um acompanhamento da manutenção e identificação da situação <sup>38</sup> (perspectiva da melhoria do serviço);

<sup>36</sup> Na Resolução, o verbo original é corrigir, porém para uma melhor contextualização usei adequar;

<sup>37</sup> Na Resolução, o substantivo original é avaliação, porém no contexto do artigo da resolução, um relatório de análise seria mais apropriado.

<sup>38</sup> Na Resolução, o substantivo original é “a melhoria dos serviços”, porém uma avaliação busca identificar, conhecer algo, neste caso busca-se conhecer a situação de desempenho do serviço prestado;



- Apresentação semestralmente ao dirigente local;
- Apresentação anualmente ao CONSUP;

Acompanhamento da manutenção e da situação<sup>39</sup>

- Por meio de consulta ampla ao público usuário dos setores e os próprios servidores.

*Fonte: Elaboração própria*

Assim como, para o desenvolvimento do estudo seria necessário realizar as seguintes tarefas pela comissão:

- Verificar o quantitativo de servidores Técnico-Administrativos lotados nos setores, cargos e atividades realizadas por estes;
- Identificar o público usuário de cada setor e justificar a necessidade dele ficar aberto, no mínimo, 12 horas ininterruptas;
- Definir atividades/serviços afins que poderão ser integrados para efeito da flexibilização da jornada de trabalho;
- Propor, se necessário, realocação dos servidores;
- Elencar quais os períodos de maior demanda de cada setor e orientar o responsável por este a não autorizar férias nessas fases;
- Elaborar termo de responsabilidade no comprometimento com a manutenção e melhoria dos serviços;
- Elaborar relatório conclusivo com levantamentos e apontamentos sobre o estudo realizado e apresentar parecer final de viabilidade para cada setor.

#### 4.1. Outros pontos relevantes da Resolução CONSUP nº 42/2015

*Figura 10 – Assuntos relevantes que influenciam a qualidade da prestação dos serviços*

Assunto	Regulamento
Frequência	— Horário a ser cumprido pelo servidor deverá ser estabelecido através do consenso dentre a Comissão, Servidor e Chefia imediata; no caso de divergência, a Comissão apresentará alternativa;
	— O servidor, ocupante de cargo vinculado a uma atividade específica e que seja único no setor, deverá alternar seu horário de trabalho durante a semana, de forma que possibilite a todo o público usuário usufruir do seu atendimento;
	— A chefia imediata deve providenciar a publicação: I - do horário de funcionamento do setor e o encaminhamento deste para divulgação no sítio institucional; II - dos horários de trabalho, com a escala atualizada e nominal dos servidores Técnico-Administrativos e com os dias e horários dos seus expedientes; e As informações mencionadas nos incisos I e II deverão ser divulgadas em local visível e com grande circulação dos usuários dos serviços, e também no sítio eletrônico.
	— Qualquer interrupção no atendimento regular ao público usuário, sem a devida justificativa, poderá ser protocolada, por qualquer pessoa, à Direção-Geral/Reitoria,

<sup>39</sup> Na Resolução, o substantivo original é “a melhoria dos serviços”, porém com dito anteriormente, o mais apropriado seria “da situação”.



que, após parecer da Comissão, tomará as providências necessárias

- O registro de frequência dos servidores Técnico-Administrativos em Educação será feito conforme legislação vigente.

Compensação de horário	—	Atrasos, ausências justificadas e saídas antecipadas poderão ser compensados, até o mês subsequente ao da ocorrência, se essa compensação for autorizada pela chefia imediata, conforme inciso II do art. 44 da Lei 8.112/90.
Interesse Público	—	Na aplicação das determinações deste regulamento, deverá prevalecer o interesse público, cabendo o efetivo acompanhamento de seu cumprimento aos responsáveis pelos Campi/Reitoria e órgãos de controle interno e externo.
Férias, licenças e afastamentos	—	Nos setores onde tenha sido implantada a flexibilização da jornada de trabalho, mas temporariamente seja impossível a prestação dos serviços por pelo menos doze horas ininterruptas em razão de férias, licenças ou afastamentos de qualquer natureza, a jornada de trabalho dos servidores remanescentes retornará às oito horas diárias, até que a situação seja regularizada, devendo este fato ser amplamente divulgado aos usuários dos serviços.
Redimensionamento da força de trabalho	—	No interesse da Administração Pública, da melhoria do atendimento ao público e das necessidades institucionais, os servidores podem ser realocados para o redimensionamento da força de trabalho, sempre procurando aliar os interesses do público usuário e do IFSULDEMINAS aos anseios profissionais de cada servidor.

Fonte: Elaboração própria

## 5. O processo de implantação da flexibilização no IFSULDEMINAS

Cada uma das nove unidades apresentou o estudo de viabilidade de implantação na sua unidade.

Período que encaminhou à Alta Gestão	
Novembro de 2015	3 Unidades
Dezembro de 2015	3 Unidades
Não identificado	3 Unidades
<b>Total</b>	<b>9 Unidades</b>

Figura 11 – Legenda do checklist

Critério	Descrição
1	Não atente
2	Parcialmente
3	Atente

Fonte: Planilha P01\_CompilaçãoDados



*Figura 12 – Checklist de verificação*

Tarefas a realizar para implantação, de acordo com a Resolução (Requisitos)									
	Reitoria	Inconfidentes	Machado	Muzambinho	Passos	Poços de Caldas	Pouso Alegre	Carmo de Minas	Três Corações
Verificar o quantitativo de servidores Técnico-Administrativos lotados nos setores, cargos e atividades realizadas por estes;	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Identificar o público usuário de cada setor e justificar a necessidade deste ficar aberto, no mínimo, 12 horas ininterruptas;	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Definir atividades/serviços afins que poderão ser integrados para efeito da flexibilização da jornada de trabalho;	2	2	2	3	2	2	3	1	2
Propor, se necessário, realocação dos servidores;	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Elencar quais os períodos de maior demanda de cada setor e orientar o responsável por este a não autorizar férias nessas fases;	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Elaborar termo de responsabilidade no comprometimento com a manutenção e melhoria dos serviços;	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Elaborar relatório conclusivo com levantamentos e apontamentos sobre o estudo realizado e apresentar parecer final de viabilidade para cada setor.	3	3	3	3	3	3	3	3	3

*Fonte: Planilha P01\_CompilaçãoDados*

A maioria delas atenderam aos requisitos impostos na Resolução nº 42/2015, ressaltando a questão das atividades afins, contendo o seguinte resumo.

<b>Ações relacionadas à atuação da comissão perante atividades afins</b>	
Utilizou o conceito de correlatas para as atividades dos setores evidenciados.	1 Unidade
Identificou as atividades dos setores evidenciados, mas sem detalhes dos critérios utilizados.	3 Unidades
A partir das atividades dos setores evidenciados, não houve a necessidade da integração.	2 Unidades
Identificou atividades afins entre dois setores e listou as atividades.	1 Unidade
Identificou atividades afins entre vários setores e listou as atividades.	1 Unidade
Não definiu, pois são somente três áreas.	1 Unidade
<b>Total</b>	<b>9 Unidades</b>

As justificativas gerais da necessidade de turnos ininterruptos por no mínimo doze horas foram as seguintes.

<b>Resumo das justificativas encontradas nos estudos de viabilidade realizados pelas unidades</b>	
Melhorar a prestação do serviço com o atendimento ininterrupto.	7 Unid
Melhorar a prestação do serviço com o atendimento ininterrupto e a utilização dos sistemas do governo.	1 Unid
Para otimização e eficiência dos processos; Melhoria do atendimento ao público de forma ininterrupta	1 Unid
<b>Total</b>	<b>9 Unid</b>

A política da flexibilização foi institucionalizada pela Portaria nº 265, publicada no Boletim de Serviço – Reitoria do mês de fevereiro de 2016 e foi implementada a partir de 1º de março de 2016.

*Quadro 12 - Portarias emitidas, encontradas nos Boletins de Serviços*

Seq	Portaria	Unidade
1	Portaria nº 265, de 23 de fevereiro de 2016	Reitoria, Campus Inconfidentes, Campus Machado, Campus Muzambinho, Campus Passos, Campus Poços de Caldas e Campus Pouso Alegre.
2	Portaria nº 653, de 04 de abril de 2016	Campus Inconfidentes
3	Portaria nº 654, de 04 de abril de 2016	Campus Machado
4	Portaria nº 831, de 26 de abril de 2016	Campus Machado
5	Portaria nº 922, de 06 de maio de 2016	Reitoria
6	Portaria nº 858, de 28 de abril de 2016	Reitoria



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS**  
Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna

Seq	Portaria	Unidade
7	Portaria nº 1.114, de 15 de junho de 2016	Reitoria
8	Portaria nº 1.344, de 20 de julho de 2016	Campus Avançado de Três Corações
9	Portaria nº 1.393, de 02 de agosto de 2016	Reitoria
10	Portaria nº 1.475, de 15 de agosto de 2016	Campus Pouso Alegre
11	Portaria nº 1.514, de 19 de agosto de 2016	Reitoria
12	Portaria nº 1.711, de 28 de setembro de 2016	Campus Avançado de Carmo de Minas
13	Portaria nº 1.723, de 29 de setembro de 2016	Campus Pouso Alegre
14	Portaria nº 1.809, de 20 de outubro de 2016	Campus Avançado de Carmo de Minas
15	Portaria nº 1.845, de 27 de outubro de 2016	Campus Avançado de Três Corações
16	Portaria nº 1.931, de 17 de novembro de 2016	Campus Muzambinho
17	Portaria nº 175, de 03 de fevereiro de 2017	Campus Machado
18	Portaria nº 199, de 09 de fevereiro de 2017	Campus Machado
19	Portaria nº 383, de 14 de março de 2017	Campus Muzambinho
20	Portaria nº 485, de 31 de março de 2017	Campus Machado
21	Portaria nº 518, de 05 de abril de 2017	Campus Avançado de Três Corações
22	Portaria nº 1.036, de 26 de julho de 2017	Campus Muzambinho
23	Portaria nº 1.119, de 08 de agosto de 2017	Campus Muzambinho
24	Portaria nº 1.241, de 01 de setembro de 2017	Campus Machado
25	Portaria nº 1.437, de 09 de outubro de 2017	Campus Muzambinho
26	Portaria nº 518, de 05 de abril de 2017	Campus Avançado de Três Corações
27	Portaria nº 1.060, de 17 de julho de 2018	Reitoria
28	Portaria nº 1.068, de 18 de julho de 2018	Campus Machado

*Fonte: Planilha P01\_CompilaçãoDados*

*Quadro 13 – Horários mais longos de funcionamento, de acordo com as portarias encontradas*

Seq	Unidade	Horário geral	Setores com horário mais extenso
1	Reitoria	8h às 20h	Todos
2	Campus Inconfidentes	7h às 22h30	Biblioteca, Enfermaria, Laboratório de Solos e Seção de Supervisão Pedagógica
3	Campus Machado	6h45 às 23h15	Assistência ao Ensino
4	Campus Muzambinho	24 horas	Ambulatório, Coordenação-Geral de Assistência ao Educando, Vigilância Patrimonial
5	Campus Passos	7h às 22h40	Assistência ao Aluno, Coordenadoria de Pesquisa e Extensão, NTI
6	Campus Poços de Caldas	7h às 22h30	Coordenação de Ensino
7	Campus Pouso Alegre	7h às 22h30	Assistência ao Aluno, Biblioteca, Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão, Laboratório de Edificações/Engenharia Civil, Laboratório de Química, NTI, Registro Acadêmico
8	Campus Avançado de Carmo de Minas	7h às 22h30	Secretaria. Setor de Assistência ao Educando
9	Campus Avançado de Três Corações	7h às 22h30	Registro Acadêmico

*Fonte: Planilha P01\_CompilaçãoDados*



## EXECUÇÃO DA AUDITORIA

Para uma melhor contextualização do trabalho realizado nesta auditoria, assim como atender as expectativas das partes interessadas e nortear a opinião técnica do auditor, optou-se em distribuir a execução em três contextos norteadores: implantação da flexibilização; gestão operacional da política de flexibilização; e aspectos a serem considerados na revisão da política de flexibilização.

Nestes contextos, três questões serão respondidas:

- Q1\_Como foi realizada a implantação da Política?
- Q2\_Como está a gestão da Política pelas Comissões?
- Q3\_Quais aspectos devem ser considerados na revisão da resolução?

### 1. Q1\_Como foi realizada a implantação da Política?

Planejamento para responder a questão Q1				
Informações requeridas	Fontes das informações	Procedimentos de análise de dados	Responsável	Limitações
Critérios e protocolos estabelecidos para implantação.	Regulamentos vigentes; informações extraídas dos agentes envolvidos no processo; e Atos administrativos.	P01_Questionário respondido pelas Comissões. Portarias emitidas. Relatório do estudo da viabilidade para implantação de cada unidade. P02_Requisitos_Turno SIninterruptos	P01_Coleta dos Dados_Raquel; P01_Analise dos Dados Compilados e P02_Requisitos_TurnosI ninterruptos_Eufrásia	Questionário é livre, reflete o que o respondedor entendeu e/ou quer transmitir. Análise dos dados na perspectiva do ambiente interno e externo está limitado na capacidade do auditor no que tange a sua perspectiva, sua proficiência e sua expertise do assunto.

*Fonte: Planilha PA01\_MatrizPlanejamento\_MatrizAchados\_Flexibilizacao*

#### 1.1. Situação encontrada - Q1\_1 positivo – sem recomendação e/ou orientação

Q1\_1 - A implantação da política de flexibilização foi adequada, diante dos quesitos impostos pela Resolução nº 42/2015.

Fatores técnicos utilizados pela auditoria relacionados ao achado – Q1_1				
Critério utilizado	Evidências e análises	Causa	Efeito	Boa prática
Tarefas descritas no §2º do art 5º da Resolução 42/2015.	Os relatórios dos estudos da viabilidade contemplaram todos os requisitos (critérios).	São objetivos específicos	Efeito positivo. Dados comparáveis; exposição de realidades; conhecer as partes interessadas dos serviços prestados.	Sim

*Fonte: Planilha PA01\_MatrizPlanejamento\_MatrizAchados\_Flexibilizacao*





## 1.2. Situações encontradas Q1\_2 negativas – com orientação

Q1-2 Foram observados pontos frágeis e imprecisos na resolução vigente.

<b>Fatores técnicos utilizados pela auditoria relacionados ao achado – Q1_2</b>					
<b>Q</b>	<b>Critério utilizado</b>	<b>Evidências e análises</b>	<b>Causa</b>	<b>Efeito</b>	<b>Boa prática</b>
Q1_2.1	Item 14.1- Clareza e determinação das normais, do Manual de Redação da Presidência da República. "As formulações obscuras, imprecisas, confusas ou contraditórias devem ser evitadas."	Falta da definição do conceito e/ou do critério para classificar "atividades afins". (§3º do art. 5º)	Não percepção da importância de tal conceito.	Não atendimento pleno do usuário durante o expediente do setor; Compartilhamento de horário de expediente entre setores e pouco (quase zero) compartilhamento da atividade laboral efetiva do agente de cada setor.	Não
Q1_2.2		A falta da definição do conceito e/ou critério para "atividades afins", dificulta a análise da comissão sobre as possíveis divergências relacionados à "atividades afins" (§3º do art. 5º)			
Q1_2.3	Boa prática <sup>40</sup> - "Os itens de resultados solicitam a apresentação de dados que permitam avaliar o comportamento do resultado ao longo do tempo. Isto é o que se entende como tendência. A apresentação de resultados deve abranger uma série histórica de dados que permita analisar a sua tendência. Para tanto, é requerida a apresentação de um conjunto de valores de pelo menos três períodos consecutivos de aplicação das práticas, coerentes com o ciclo de planejamento e análise de desempenho da organização."	O não estabelecimento de valores institucionais específicos de atendimento aos usuários (requisitos de qualidade), inviabiliza a análise dos resultados, bem como o monitoramento do desempenho dessa política perante os objetivos institucionais.	Não percepção da importância deste contexto na época.	A atuação dos agentes envolvidos fica intuitiva, os resultados são poucos aproveitados no contexto do longo prazo e o efeito da política fica nulo perante os objetivos institucionais.	Não
Q1_2.4	Art. 3º do Decreto 1590/1995. (...)é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis <sup>41</sup> horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, (...)	Falta da condição "é facultado" ao dirigente máximo autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias diante dos requisitos impostos pelo art. 3º do Decreto 1590/1995 (art. 1º da resolução)	Não percepção da importância deste contexto na época.	As partes interessadas podem considerar como um direito adquirido e que não pode ser revogado a qualquer tempo pelo dirigente máximo da instituição.	Não
Q1_2.5	Objetivos do controle de assiduidade e pontualidade: cumprimento da lei e regulamentos; manter o	Falta do estímulo para execução do controle de assiduidade e pontualidade. Este	Não percepção da importância	Ocasionar falhas de gestão e reflexo no desempenho setorial e institucional, às vezes	Não

<sup>40</sup> Conceito da dimensão "Tendência" extraído do documento: Cadernos de Excelência®: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão ® da Fundação Nacional da Qualidade, 2007. p.17.

<sup>41</sup> §1º do Art. 71 da CLT "§ 1º - Não excedendo de 6 (seis) horas o trabalho, será, entretanto, obrigatório um intervalo de 15 (quinze) minutos quando a duração ultrapassar 4 (quatro) horas."



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS**  
Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna

<b>Fatores técnicos utilizados pela auditoria relacionados ao achado – Q1_2</b>					
<b>Q</b>	<b>Critério utilizado</b>	<b>Evidências e análises</b>	<b>Causa</b>	<b>Efeito</b>	<b>Boa prática</b>
	agente dentro do padrão desejado de conduta; ajustar as operações aos padrões predeterminados viabilizando o monitoramento de desempenhos; e formação da base de ação = informação de retorno, para ações corretivas e análises estratégias como tendências. (Adaptação da obra de Chiavenato, 2015, p. 460)	controle fornece informações chaves de desempenho, nível individual, setorial e institucional.	deste contexto na época.	ocasionados simplesmente pela falta da percepção desse pensamento sistêmico;	
Q1_2.6	O atendimento ao público usuário deverá ser ininterrupto (...) (Art. 3º da resolução)	Inconsistência com o parágrafo único do art. 7º da resolução: "O servidor, ocupante de cargo vinculado a uma atividade específica e que seja único no setor, deverá alternar seu horário de trabalho durante a semana, de forma que possibilite a todo o público usuário usufruir do seu atendimento."	Não percepção da inconsistência dessas duas regras pela equipe na época.	Diminuição do horário do atendimento ao usuário, de 8 horas para 6 horas.	Não
Q1_2.7	O atendimento ao público usuário deverá ser ininterrupto (...) (Art. 3º da resolução)	Inconsistência com o §2º do art. 5º da resolução: "(...) Definir atividades/serviços afins que poderão ser integrados para efeito da Flexibilização da jornada de trabalho; (...)"	Não percepção da inconsistência dessas duas regras pela equipe na época.	Diminuição do horário do atendimento ao usuário, de 8 horas para 6 horas.	Não

*Fonte: Planilha PA01\_MatrizPlanejamento\_MatrizAchados\_Flexibilizacao*



## 2. Q2\_ Como está a gestão da Política pelas comissões?

Planejamento para responder à questão Q2				
Informações requeridas	Fontes das informações	Procedimentos de análise de dados	Responsável	Limitações
Atuação da Comissão na implantação, no desenvolvimento, acompanhamento e manutenção. Atuação das instâncias de governança no processo.	Atos administrativos; informações extraídas dos agentes envolvidos no processo; e as evidências colhidas na questão Q1.	P01_Questionário respondido pelas comissões. Portarias emitidas. Perfil dos relatórios emitidos pelas Comissões.	P01_Coleta dos Dados_Raquel; P01_Analise dos Dados Compilados_Eufrásia; Analise dos demais dados_Eufrásia	A) Questionário é livre, reflete o que o respondedor entendeu e/ou quer transmitir. B) De não encontrar todos os atos administrativos.

*Fonte: Planilha PA01\_MatrizPlanejamento\_MatrizAchados\_Flexibilizacao*

### 2.1. Situações encontradas Q2\_1 negativas – com orientação

Q2-1 Foram observados entendimentos diversos de pontos-chaves, pelas comissões, durante a gestão da política.

Fatores técnicos utilizados pela auditoria relacionados ao achado – Q2_1					
Q	Critério utilizado	Evidências e análises	Causa	Efeito	Boa prática
Q2_1.1	Item 14.1- Clareza e determinação das normais, do Manual de Redação da Presidência da República. "As formulações obscuras, imprecisas, confusas ou contraditórias devem ser evitadas."	Impropriedades no compartilhamento do horário de expedientes dos setores, a fim de cumprir as doze horas ininterruptas.	Falha da resolução, por falta de conter critérios específicos para caracterização	Não atendimento pleno do usuário durante o expediente do setor; A atuação dos agentes envolvidos fica intuitiva, os resultados são poucos aproveitados no contexto do longo prazo e o efeito da política fica nulo perante os objetivos institucionais.	Não
Q2_1.2	Boa prática - Conceito da dimensão "Tendência" extraído do documento: Cadernos de Excelência®: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão ® da Fundação Nacional da Qualidade, 2007. p.17. "Os itens de resultados solicitam a apresentação de dados que permitam avaliar o comportamento do resultado ao longo do tempo. Isto é o que se entende como tendência. A apresentação de resultados deve abranger uma série histórica de dados que permita analisar a sua tendência. Para tanto, é requerida a apresentação de um conjunto de valores de pelo menos três períodos consecutivos de aplicação das práticas, coerentes com o ciclo de planejamento e análise de desempenho da organização."	O não estabelecimento de valores (padrões) institucionais específicos de atendimento aos usuários (requisitos de qualidade), inviabiliza a análise dos resultados, bem como o monitoramento do desempenho dessa política perante os objetivos institucionais.	Falha da resolução, por falta de conter critérios específicos para caracterização	Ocasionar falhas de gestão e reflexo no desempenho setorial e institucional, às vezes ocasionados simplesmente pela falta da percepção desse pensamento sistêmico;	Não

*Fonte: Planilha PA01\_MatrizPlanejamento\_MatrizAchados\_Flexibilizacao*



## 2.2. Situações encontradas Q2\_2 negativas – com orientação

Q2-2 Foram observados diferentes critérios (metodologias) utilizados para mensurar desempenho da política.

Fatores técnicos utilizados pela auditoria relacionados ao achado – Q2_2					
Q	Critério utilizado	Evidências e análises	Causa	Efeito	Boa prática
Q2_2.1	Indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como nos seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidade de mudança e etc. (Guia Metodológico, 2014)	Na maioria, os dados históricos não seguem a mesma metodologia, houve mudança de um ano para outro.	Falha da resolução, por falta de conter critérios específicos de metodologia para avaliação do desempenho.	Ocasionar falhas de gestão e reflexo no desempenho setorial e institucional; A falta das séries históricas dos indicadores, compromete o monitoramento da tendência do desempenho; não gera informações-chaves para tomada de decisão;	Não
Q2_2.2		Falta de dados históricos em nível de Ifsuldeminas.		Ocasionar falhas de gestão e reflexo no desempenho setorial e institucional; A falta das séries históricas dos indicadores, compromete o monitoramento da tendência do desempenho; não gera informações-chaves para tomada de decisão; Dificuldade para a compilação dos dados que serão apreciados pelo CONSUP.	Não

Fonte: Planilha PA01\_MatrizPlanejamento\_MatrizAchados\_Flexibilizacao

## 2.3. Situação encontrada Q2\_3 negativa – com orientação

Q2-3 Foi observado desalinhamento das ações perante a justificativa chave da implantação - melhoria do atendimento público.

Fatores técnicos utilizados pela auditoria relacionados ao achado – Q2_3					
Q	Critério utilizado	Evidências e análises	Causa	Efeito	Boa prática
Q2_3.1	(...), estudo que servirá de requisito para viabilizar a flexibilização da jornada de trabalho, considerando a melhoria na qualidade do serviço. (art. 5º da resolução)	A metodologia utilizada e o conjunto dos resultados das avaliações não refletiram tendências do desempenho e/ou evolução de melhoria do serviço.	Falha da resolução, por falta de conter critérios específicos de metodologia para avaliação do desempenho da qualidade do serviço.	Ocasionar falhas de gestão e reflexo no desempenho setorial e institucional; A falta das séries históricas dos indicadores, compromete o monitoramento da tendência do desempenho; não gera informações-chaves	Não



Fatores técnicos utilizados pela auditoria relacionados ao achado – Q2_3					
Q	Critério utilizado	Evidências e análises	Causa	Efeito	Boa prática
				para tomada de decisão; Dificuldade para a compilação dos dados que serão apreciados pelo CONSUP.	

Fonte: Planilha PA01\_MatrizPlanejamento\_MatrizAchados\_Flexibilizacao

#### 2.4. Situação encontrada Q2\_4 negativa – com orientação

Q2-4 Foram observados falhas nas comunicações dos resultados.

Fatores técnicos utilizados pela auditoria relacionados ao achado – Q2_4					
Q	Critério utilizado	Evidências e análises	Causa	Efeito	Boa prática
Q2_4.1	A comunicação é um fator preponderante para a integração da organização e o desdobramento dos resultados em todos os níveis, internamente e externamente. Um mito com relação à comunicação e a tomada de decisão é que, atualmente, não há tempo para repassar informações e realizar considerações. A interação entre as equipes e o alinhamento de conhecimentos cria sinergia e um senso comum de atuação. O processo de comunicação move as ações, estimula a mudança, gera a consciência e o engajamento, e mantém o ritmo da organização na busca do melhor desempenho. (Guia Metodológico, 2014)	Não uniformização dos dados; na maioria, a periodicidade das apresentações não foram respeitadas; Falta de transparência dos resultados.	Falha da resolução, por falta de conter requisitos de comunicação eficientes que atenda as expectativas das partes interessadas.	Falta de transparência da atuação das comissões; Falta de transparência da atuação dos membros das comissões; Reflexo negativo na eficácia do regulamento e da política.	Não

Fonte: Planilha PA01\_MatrizPlanejamento\_MatrizAchados\_Flexibilizacao



### 3. Q3\_Quais aspectos devem ser considerados na revisão da resolução?

Planejamento para responder a questão Q3				
Informações requeridas	Fontes das informações	Procedimentos de análise de dados	Responsável	Limitações
Aspectos exigidos nos regulamentos vigentes, protocolos de boa prática na questão da gestão da política e entendimentos dos órgãos de controle e entendimento geral no ambiente externo.	A partir das fragilidades encontradas, nas perspectivas das exigências dos regulamentos e das premissas dos protocolos de boas práticas.	Análise crítica da proposta da nova resolução perante os regulamentos vigentes, protocolos de boa prática e entendimentos dos órgãos de controle e entendimento geral no ambiente externo.	Eufrásia	Limitações próprias do auditor

Fonte: Planilha PA01\_MatrizPlanejamento\_MatrizAchados\_Flexibilizacao

#### 3.1. Situação encontrada Q3\_1 negativa – com orientação

Q3-1 Os riscos identificados são certamente motivadores das situações encontradas nas questões anteriores.

Fatores técnicos utilizados pela auditoria relacionados ao achado – Q3_1					
Q	Critério utilizado	Evidências e análises	Causa	Efeito	Boa prática
Q3_1	"Dar ciência à Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC) e à Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), para que, no âmbito de suas finalidades e de modo a contribuir com o aperfeiçoamento da gestão universitária, deem conhecimento a todas as Universidades da boa prática implementada na Ufes e que pode ser replicada nas demais Instituições Federais de Ensino Superior, consistente na disponibilização de página eletrônica ( <a href="http://flexibilizaodejornada.ufes.br">http://flexibilizaodejornada.ufes.br</a> ) onde são divulgadas as informações relativas aos processos e procedimentos que tratam da flexibilização da jornada de trabalho." (Item 1.9 do Acórdão 4806/2019 TCU - 2º Câmara)	Riscos identificados e as evidências apresentadas anteriormente.	É resultado das limitações próprias do conjunto formado pelo processo, pessoas, informações e conhecimentos.	Cria oportunidade para melhorar o processo a partir da análise da situação atual.	Sim

Fonte: Planilha PA01\_MatrizPlanejamento\_MatrizAchados\_Flexibilizacao



#### 4. Orientações da auditoria que podem minimizar os efeitos das situações negativas encontradas

Como processo de revisão e adaptação da Resolução nº 42/2015 está em andamento a auditoria optou em propor orientações que podem minimizar os efeitos das fragilidades.

Listas das orientações com suas respectivas evidências e análises			
Q	Evidências e análises	Orientações	Benefícios esperados
Q1_2.1	Falta da definição do conceito e/ou do critério para classificar "atividades afins". (§3º do art. 5º)	Definir claramente os critérios para classificar as atividades afins.	Regulamento que reflita expedientes de trabalhos atendendo adequadamente e plenamente o usuário.
Q1_2.2	A falta da definição do conceito e/ou critério para "atividades afins", dificulta a análise da comissão sobre as possíveis divergências relacionados à "atividades afins" (§3º do art. 5º da resolução)	a) Definir, claramente, os critérios para classificar as atividade afins; b) Substituir o termo "corrigir" para "adequar"; a situação de divergência motiva mais uma adequação do que uma correção.	Regulamento que reflita expedientes de trabalhos atendendo adequadamente e plenamente o usuário.
Q1_2.3	O não estabelecimento de valores institucionais específicos de atendimento aos usuários (requisitos de qualidade), inviabiliza a análise dos resultados, bem como o monitoramento do desempenho dessa política perante os objetivos institucionais.	Utilizar, como valores, o contexto dos requisitos estabelecidos no §3º do Decreto 9.094/2017 - (...) detalhar os padrões de qualidade do atendimento, estabelecer: I - os usuários que farão jus à prioridade no atendimento; II - o tempo espera para o atendimento; III - o prazo para a realização dos serviços; IV - os mecanismos de comunicação com os usuários; V - os procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações; VI - as etapas, presentes e futuras, esperadas para a realização dos serviços, incluídas a estimativas de prazos; VII - os mecanismos para a consulta pelos usuários acerca das etapas, cumpridas e pendentes, para a realização do serviço solicitado; VIII - o tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento; IX - os elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento; X - as condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto; XI - os procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível; e XII - outras informações julgadas de interesse dos usuários.	Dados históricos mensuráveis. Evidências efetivas que dão suporte para o planejamento, para o monitoramento do desempenho, para estruturação e reestruturação administrativas e outros.
Q1_2.4	Falta da condição "é facultado" ao dirigente máximo autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias diante dos requisitos impostos	a) Incluir na Resolução a condição de "é facultado autorizar os servidores cumprir jornada de trabalho de seis hora diárias e carga horária de trinta horas semanais,	Regulamento contendo regras que minimizam a priori os riscos.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS**  
Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna

<b>Listas das orientações com suas respectivas evidências e análises</b>			
<b>Q</b>	<b>Evidências e análises</b>	<b>Orientações</b>	<b>Benefícios esperados</b>
	pelo art. 3º do Decreto 1590/1995 (art. 1º da resolução)	devendo-se, neste caso, dispensar o intervalo para refeições"; b) Incluir na Resolução "A jornada de trabalho de 6 horas diárias e 30 horas semanais é um ato autorizativo do dirigente máximo do órgão e deve ser entendida como uma exceção ao regime regular de oito horas diárias e quarenta horas semanais, conforme estabelecido na Lei 8.112/1990 e no Decreto 1.590/1995; c) Incluir na Resolução "A carga horária de 30 horas semanais não gera direito adquirido, podendo ser revogada a qualquer tempo pelo dirigente máximo da Instituição.	
Q1_2.5	Falta do estímulo para execução do controle de assiduidade e pontualidade. Este controle fornece informações chaves de desempenho, nível individual, setorial e institucional.	Incluir no art. 10 da resolução: "O registro de frequência e o controle de assiduidade e pontualidade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação serão feitos conforme regulamentos e legislações vigentes."	Regulamento contendo regras que minimizam a priori os riscos.
Q1_2.6	Inconsistência com o parágrafo único do art. 7º da resolução: "O servidor, ocupante de cargo vinculado a uma atividade específica e que seja único no setor, deverá alternar seu horário de trabalho durante a semana, de forma que possibilite a todo o público usuário usufruir do seu atendimento."	Correção dessa inconsistência. É inconsistente a jornada flexibilizada.	Regulamento que reflita expedientes de trabalhos atendendo adequadamente e plenamente o usuário.
Q1_2.7	Inconsistência com o §2º do art. 5º da resolução: "(...) Definir atividades/serviços afins que poderão ser integrados para efeito da flexibilização da jornada de trabalho; (...)"	Correção dessa inconsistência. Setor responsável pela prestação de um serviço ou de vários serviços (grupo de atividades) caracterizados como específicos. É inconsistente a jornada flexibilizada entre setores. Nesta situação não existe compartilhamento da atividade laboral entre servidores, cada setor é responsável por suas atividades. O resultado do compartilhamento do expediente nessas situações, numa visão prática é: se o usuário precisar do serviço, num determinado horário não será atendido plenamente, ou seja não estará plenamente satisfeito.	Regulamento que reflita expedientes de trabalhos atendendo adequadamente e plenamente o usuário.
Q2_1.1	Impropriedades no compartilhamento do horário de expediente entre setores, a fim de cumprir as doze horas ininterruptas.	Definir claramente os critérios-chaves que caracterizam o setor como viabilizador da possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho pelos seus servidores.	Regulamento que reflita expedientes de trabalhos atendendo adequadamente e plenamente o usuário; e regulamento contendo regras que minimizam a priori os riscos.
Q2_1.2	O não estabelecimento de valores (padrões) institucionais específicos de atendimento aos	Definir claramente os critérios-chaves que viabilizam a formação de dados mensuráveis para análise	a) mensurar os resultados e gerir o desempenho; b) embasar a análise crítica dos





**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS**  
Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna

<b>Listas das orientações com suas respectivas evidências e análises</b>			
<b>Q</b>	<b>Evidências e análises</b>	<b>Orientações</b>	<b>Benefícios esperados</b>
	usuários (requisitos de qualidade), inviabiliza a análise dos resultados, bem como o monitoramento do desempenho dessa política perante os objetivos institucionais.	de desempenho, como por exemplo definição dos níveis dos compromissos da qualidade na prestação dos serviços.	resultados obtidos e do processo de tomada decisão; c) contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais; d) facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e e) viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.
Q2_2.1	Na maioria, os dados históricos não seguem a mesma metodologia, houve mudança de um ano para outro.	Definir claramente as metodologias que serão utilizadas nas avaliações de satisfação dos usuários.	a) mensurar os resultados e gerir o desempenho; b) embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão; c) contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais; d) facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e e) viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.
Q2_2.2	Falta de dados históricos em nível de Ifsuldeminas.	a) Definir claramente as metodologias que serão utilizadas nas avaliações de satisfação dos usuários; b) Definir responsável pela compilação dos dados institucionais e pela apresentação ao CONSUP; c) Definir as informações-chaves que serão apreciadas pelo CONSUP e/ou por outra instância de governança se necessário.	a) mensurar os resultados e gerir o desempenho; b) embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão; c) contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais; d) facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e e) viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.
Q2_3	A metodologia utilizada e o conjunto dos resultados das avaliações não refletiram tendências do desempenho e/ou evolução de melhoria do serviço.	a) Definir claramente as metodologias que serão utilizadas nas avaliações de satisfação dos usuários; b) Definir responsável pela compilação dos dados institucionais e pela apresentação ao CONSUP; c) Definir as informações-chaves que serão apreciadas pelo CONSUP e/ou por outra instância de governança se necessário.	Refletir efetivamente a atuação da instituição perante aos princípios de governança: Capacidade de resposta; Integridade; Confiabilidade; Melhoria regulatória; Prestação de contas e responsabilidades; e Transparência.
Q2_4	Não uniformização dos dados; Na maioria, a periodicidade das apresentações não foram respeitadas; Falta de transparência dos resultados.	Definir claramente os requisitos da comunicação como por exemplo: a) apresentação institucional de resultados e seus respectivos critérios; b) painel de indicadores ou de controle com seus respectivos resultados;	Refletir efetivamente a atuação da instituição perante aos princípios de governança: Capacidade de resposta; Integridade; Confiabilidade; Melhoria regulatória; Prestação de contas e responsabilidades; e Transparência.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS**  
Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna

<b>Listas das orientações com suas respectivas evidências e análises</b>			
<b>Q</b>	<b>Evidências e análises</b>	<b>Orientações</b>	<b>Benefícios esperados</b>
		c) reuniões de avaliação de desempenho, com seus respectivos critérios; e d) relatório anuais ou semestrais, físicos e virtuais e seus respectivos critérios;	
Q3_1	Riscos identificados e as evidências apresentadas anteriormente.	Utilizar-se dos modelos considerados como boas práticas nesta área - atualmente o reconhecido pelo TCU, por meio do Acórdão 4806/2019 - < <a href="http://flexibilizaodejornada.ufes.br">http://flexibilizaodejornada.ufes.br</a> >.	Eficiência no processo de revisão e adequação, aproveitando os recursos reconhecidos oficialmente como boa prática.

*Fonte: Planilha PA01\_MatrizPlanejamento\_MatrizAchados\_Flexibilizacao*



## CONCLUSÃO

1. O estudo e análise dos dados e das informações coletadas a respeito do objeto desta auditoria - Política da Flexibilização da jornada de trabalho dos TAEs no IFSULDEMINAS, no que tange ao processo de implantação e gestão das atribuições das comissões, evidenciaram fragilidades que ratificaram os resultados produzidos a partir da análise dos riscos inerentes realizada antes da fase de execução da auditoria.

2. A análise dos riscos inerentes, sem considerar a atuação dos controles internos, demonstraram que os riscos mais significativos são: “Erro na caracterização da necessidade de prestação do serviço de forma interrupta”, “falha da transparência”, “concessões indevidas”, “falha no regulamento interno, escassez no conteúdo que estabelece os apropriados procedimentos, rotinas e requisitos”, “não assiduidade do servidor na jornada flexibilizada” e “falha no atendimento pleno do usuário”.

3. O favorecimento do aparecimento dos eventos de risco inerentes foi constatado durante a execução da auditoria no processo de obtenção de evidências, que ocorreu numa percepção mais específica dos fatos e obteve evidências quanto a: “falta da definição do conceito e/ou do critério para classificar “atividades afins”, “o não estabelecimento de valores (padrões) institucionais específicos de atendimento aos usuários (requisitos de qualidade)”, “falta do estímulo para execução do controle de assiduidade e pontualidade”, dentro outros (a lista completa está no item 4 da Execução da Auditoria) e também foram percebidas algumas inconsistências de regulamentação.

4. Vale destacar que algumas oportunidades também foram observadas como: “oportunidade de revisão, com base em evidências”, oportunidade para demonstrar a atuação das instâncias de governança institucionais” e na fase de execução ficou evidente a oportunidade de melhorar o processo a partir de uma análise da situação atual.

5. O estudo sobre esse assunto, nas perspectivas dos entendimentos, vista pela ótica da prática e no âmbito do Ifsuldeminas, demonstrou a existência de especificidades que se relacionam, basicamente, entre dois fatores primordiais: a) o funcionamento do setor e b) atendimento pleno do usuário.

6. É claro o entendimento da Nota Técnica nº 19663/2018-MP quando define as atividades regulares que não são consideradas como atendimento ao público. Outro ponto-chave, claro e unânime nos regulamentos, é a questão primordial do funcionamento interrupto do setor por doze horas no mínimo.

7. Também é notório que o Ifsuldeminas é um prestador de serviço público e conseqüentemente, executa atividade de atendimento ao público regularmente de forma direta ou indireta. A especificidade do setor perante o atendimento prestado é o ponto-chave. Nessa percepção, pode-se simplificar entre dois tipos: setores que tem por sua principal atividade atender ao público de forma direta e dedicada (tipo atendimento de balcão) e os demais setores.

8. Nos demais setores, o atendimento ao público se mescla no conjunto de todas as atividades executadas no setor.

9. É certo ressaltar que os fatos: necessidade de funcionamento ininterrupto do setor por doze horas; necessidade do atendimento direto e dedicado do usuário; e necessidade do funcionamento no período noturno, não impedem que administração organize uma adequada escala de trabalho, estabelecendo que todos do setor faça uma jornada de trabalho inerente ao



seu cargo (oito horas) e assim a escala cobre o atendimento por doze horas interruptas ou o período noturno.

10. A exceção à regra, jornada de 6 horas diárias, possibilitado pelo art. 3º do Decreto 1590/1995, pode gerar riscos de iniquidade na instituição. Decisões que minimizam esses riscos devem ser tomadas e ações e requisitos básicos, geralmente são exigidos dos servidores autorizados à jornada de 6 horas, como exemplo<sup>42</sup>:

- estar em exercício no setor em que foi concedida a flexibilização de jornada;
- cumprir com pontualidade o horário de trabalho definido pela chefia imediata;
- comunicar as ausências ou atrasos com 48 (quarenta e oito) horas de antecedência, salvo excepcionalidades, a fim de reorganização dos turnos/escalas pela chefia;
- participar de treinamento sobre atendimento ao público em até 180 (cento e oitenta) dias após a publicação de portaria individual de concessão de flexibilização de jornada; e
- registrar os dados de atendimento necessário para a avaliação periódica do setor, utilizando os meios disponibilizados pela instituição.

11. Acrescentam-se as exigências aos servidores citadas no parágrafo anterior, no âmbito de setor – menor unidade da estrutura organizacional, critérios específicos geralmente são considerados além dos critérios gerais, na perspectiva de cumulativos, como por exemplo<sup>43</sup>:

- o setor necessitar funcionar por período igual ou superior a 12 (doze) horas ininterruptas em função de atendimento ao público ou trabalho noturno, uma vez que a interrupção do atendimento pode causar prejuízo ao usuário;
- as atividades serem executadas de modo contínuo, em regime de turnos ou escalas;
- a principal atividade do servidor, no setor, ser atender ao público de forma direta e dedicada;
- o quadro de servidores permitir a flexibilização da jornada de trabalho, considerando a cobertura de ausências legais e excepcionais, de modo a garantir o atendimento ininterrupto sem a necessidade de incremento no quantitativo de pessoal; e
- o cargo de direção ou a função gratificada alocada no setor para qual a flexibilização é requerida estar permanentemente ocupado.

---

<sup>42</sup> Resolução nº 35/2018 da Universidade Federal do Espírito Santo – Conselho Universitário. Essa resolução compõe o conjunto de processos e procedimentos reconhecidos como boa prática, nesta área, pelo Acórdão nº 4806/2019 do TCU.

<sup>43</sup> Resolução nº 35/2018 da Universidade Federal do Espírito Santo – Conselho Universitário. Essa resolução compõe o conjunto de processos e procedimentos reconhecidos como boa prática, nesta área, pelo Acórdão nº 4806/2019 do TCU.



12. O estabelecimento de restrições objetivas também atua como minimizador dos efeitos dos riscos, como<sup>44</sup>:

- a flexibilização da jornada de trabalho far-se-á respeitando a especificidade dos cargos, a similaridade das competências profissionais e a continuidade dos serviços, bem com as atividades atribuídas ao setor, sendo vedado o estabelecimento de escalas entre servidores técnico-administrativos ocupantes de cargos diferentes e/ou entre técnicos que executam atividades em áreas de atuação/competências distintas;
- nos setores em que for autorizada a jornada flexibilizada, será obrigatório, durante o horário de atendimento, o serviço estar acessível aos usuários pelo período integral de funcionamento do setor e haver servidor efetivo, técnico-administrativo em educação, disponível durante todo o horário de funcionamento do setor para o atendimento ao público.

13. O estabelecimento de atribuições abrangentes e detalhadas relacionadas às atividades-chaves que serão executadas pela comissão, favorece a qualidade do trabalho realizado pela comissão, a transparência dos processos e a análise de desempenho da política, como por exemplo<sup>45</sup>:

- fixar normas e procedimentos de funcionamento da própria comissão, respeitando os regulamentos e as legislações vigentes;
- orientar as chefias imediatas dos setores e os dirigentes das unidades organizacionais quanto ao processo de aplicação da flexibilização de jornada;
- receber e analisar tecnicamente os processos de flexibilização encaminhados pelos setores da instituição, no prazo de 45 (quarenta e cinco) dias a partir do recebimento da solicitação;
- fazer visitas técnicas e entrevistas nos setores para conhecer o ambiente de trabalho, verificar as informações do plano de flexibilização e a compatibilidade entre as atividades desenvolvidas no setor e pelos servidores;
- emitir e aprovar, por maioria simples de seus membros, os pareceres sobre os planos de flexibilização da jornada de trabalho e encaminhar os processos ao Reitor;
- acompanhar o processo de adoção e avaliar anualmente os resultados da flexibilização de jornada nos setores da instituição, encaminhando os pareceres ao Reitor;

---

<sup>44</sup> Resolução nº 35/2018 da Universidade Federal do Espírito Santo – Conselho Universitário. Essa resolução compõe o conjunto de processos e procedimentos reconhecidos como boa prática, nesta área, pelo Acórdão nº 4806/2019 do TCU.

<sup>45</sup> Resolução nº 35/2018 da Universidade Federal do Espírito Santo – Conselho Universitário. Essa resolução compõe o conjunto de processos e procedimentos reconhecidos como boa prática, nesta área, pelo Acórdão nº 4806/2019 do TCU.



- manter atualizado sítio eletrônico específico sobre a flexibilização de jornada na instituição, em que estejam disponíveis:
  - a) informações relativas aos processos que tratam da flexibilização da jornada de trabalho, inclusive com lista de setores e de servidores aos quais foi concedida a flexibilização;
  - b) resultados das avaliações periódicas dos setores em que há jornada flexibilizada;
  - c) campo permanente para manifestação dos usuários quanto à satisfação como o serviço prestado;
  - d) modelos de documentos para abertura do processo de flexibilização; e
  - e) modelos de cartazes a serem afixados nos setores em que há jornada flexibilizada.

14. Da mesma forma, favorece a qualidade do trabalho realizado pela comissão, a transparência dos processos, o desempenho do serviço de atendimento e a análise de desempenho da política, quando o regulamento institui pontos-chaves (valores/padrões) que deverão ser considerados nas avaliações executadas pela comissão, como por exemplo<sup>46</sup>:

- as atividades ininterruptas ou noturnas desenvolvidas no setor;
- a existência de demanda de atendimento durante todo o período de funcionamento proposto pelo setor, com a identificação quantitativa e qualitativa do usuário;
- os impactos positivos da ampliação da jornada de trabalho nos setores, se houver;
- a pontualidade e a assiduidade dos servidores;
- as manifestações feitas pelos usuários junto à instituição (Ouvidoria); e
- o cumprimento do plano de flexibilização proposto.

15. A transparência e a organização dos processos são favorecidos a partir da institucionalização de rotinas, prazos e de documentos padronizados, como as exigidas no processo de adoção da flexibilização<sup>47</sup>:

- solicitação formal de flexibilização da jornada de trabalho encaminhada pela chefia imediata do setor, com anuência da direção da unidade (formulário padronizado);
- Plano de trabalho, demonstrando, de forma clara e inequívoca, a necessidade de atendimento direto e dedicado ao público por período mínimo de 12 (doze) horas ininterruptas ou trabalho em período noturno e as atividades desenvolvidas no setor, informando também

---

<sup>46</sup> Resolução nº 35/2018 da Universidade Federal do Espírito Santo – Conselho Universitário. Essa resolução compõe o conjunto de processos e procedimentos reconhecidos como boa prática, nesta área, pelo Acórdão nº 4806/2019 do TCU.

<sup>47</sup> Resolução nº 35/2018 da Universidade Federal do Espírito Santo – Conselho Universitário. Essa resolução compõe o conjunto de processos e procedimentos reconhecidos como boa prática, nesta área, pelo Acórdão nº 4806/2019 do TCU.



o nome do servidor, o cargo e o horário de trabalho proposto (formulário padronizado);

- relação de atividades desenvolvidas por cada servidor no setor, a fim de individualizar as atividades e analisar a compatibilidade com o cargo e com as atividades desenvolvidas no setor (formulário padronizado);
- cópia do ambiente organizacional dos servidores envolvidos (ver Decreto 5.824/2006);
- parecer da Comissão Permanente de Flexibilização de Jornada;
- decisão do Reitor que autorize o cumprimento da jornada flexibilizada; e
- portaria individual de concessão de flexibilização, assinada pelo Reitor.

16. No processo de revisão da Resolução nº 42/2015 é prudente a CAGEPE, com vistas a amenizar os efeitos dos riscos inerentes identificados, considerar o conteúdo integral deste relatório, com ressalva as questões trabalhadas na execução da auditoria e as orientações que delas se originaram, além dos pontos destacados nesta conclusão.

17. Contribuirá também no processo de revisão, atentar-se em aproveitar os conteúdos e os métodos considerados pelo TCU como boas práticas neste assunto em 2019, < <http://flexibilizaodejornada.ufes.br> >, além do guia da Gespública – Carta de Serviços ao Cidadão – Guia Metodológico, < <http://www.gespublica.gov.br/content/carta-de-servi%C3%A7os-ao-cidad%C3%A3o-guia-metodol%C3%B3gico> >.

18. Não houve manifestação da CAGEPE sobre o relatório preliminar.

19. Esse é o relatório final.

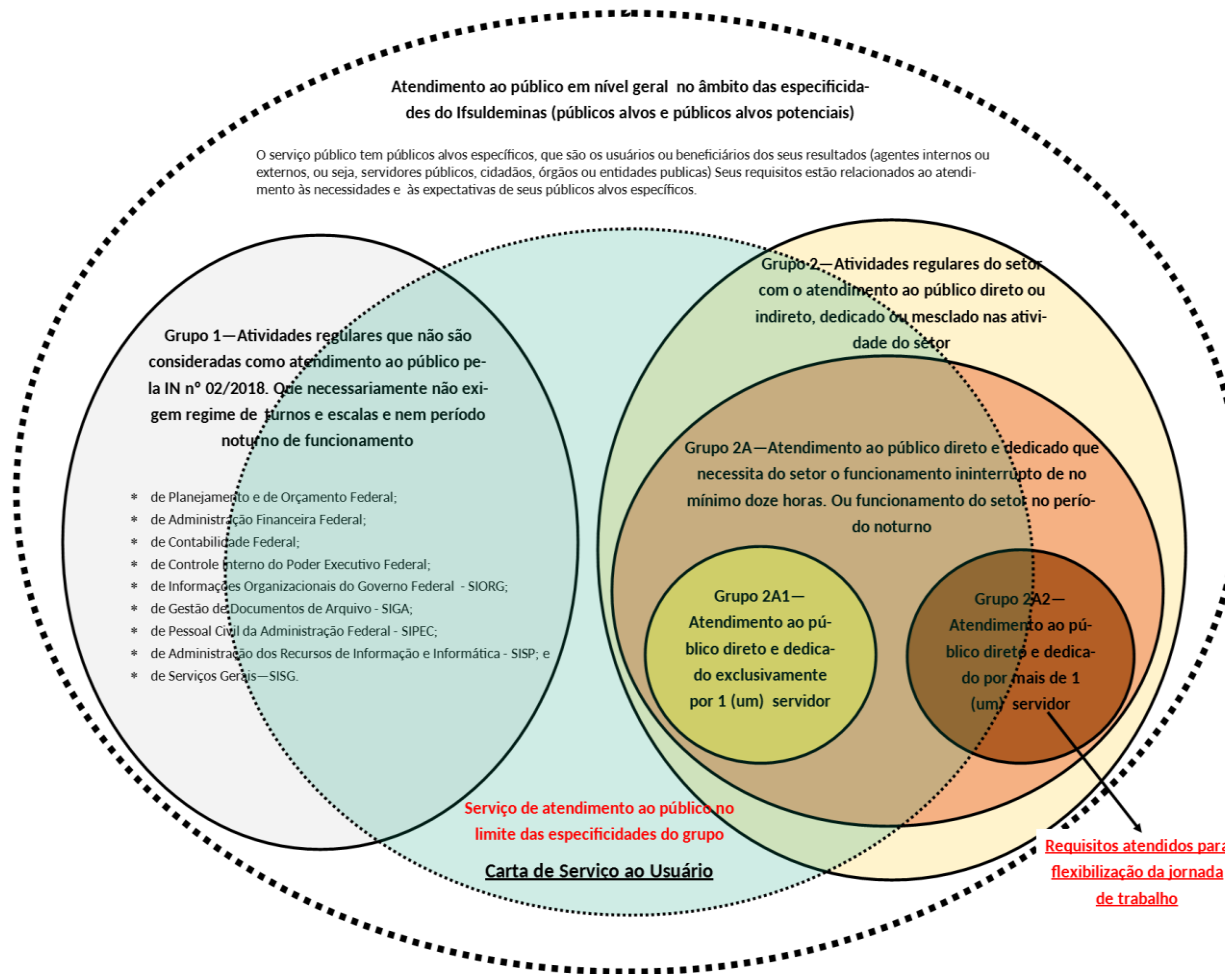
**10/12/2020**

**Eufrásia de Souza Melo**

Coordenadora-Geral de Auditoria

# Apêndice

## Universo potencial de cidadãos - especificidades e limitações (conjunto de todos os cidadãos que o Ifsuldeminas, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deve atender)



## Universo potencial de cidadãos - especificidades e limitações (conjunto de todos os cidadãos que o Ifsuldeminas, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deve atender)

O círculo pontilhado exterior representa o universo de todos os atendimentos que o Ifsuldeminas realiza direta ou indiretamente, na perspectiva de públicos alvos e públicos alvos potenciais.

E tem a seguinte característica: “O serviço público tem públicos alvos específicos, que são os usuários ou beneficiários dos seus resultados (agentes internos ou externos, ou seja, servidores públicos, cidadãos, órgãos ou entidades públicas) Seus requisitos estão relacionados ao atendimento às necessidades e às expectativas de seus públicos alvos específicos.” (Guia Metodológico, 2014)

Dentro deste círculo pontilhado exterior estão dois grupos:

**Grupo 1 =** Compreende as atividades regulares que não são consideradas como atendimento ao público pela IN nº 02/2018. Que necessariamente não exigem regime de turnos e escalas e nem período noturno de funcionamento. (Entendimento claro da Nota Técnica nº 19663/2018-MP); e

**Grupo 2 =** Compreende as atividades regulares do setor com o atendimento ao público direto ou indireto, dedicado ou mesclado nas atividade do setor.

Dentro do grupo 2, existe o grupo 2A que contém os setores cujo o atendimento ao público é realizado de forma DIRETA e DEDICADA, motivando o setor a funcionar ininterruptamente durante doze horas., no mínimo, para não prejudicar a qualidade do serviço prestado. Ou o setor tem que funcionar no período noturno.

O grupo 2A, contém dois grupos, cada qual com sua característica: o grupo 2A1—é composto pelos setores com força de trabalho reduzida, neste caso é impossível a atuação plena do setor durante doze horas ininterruptas; e o grupo 2A2—é composto pelos setores com força de trabalho adequada, onde é viável a adoção da jornada flexibilizada.

O círculo pontilhado interior, significa que todos serviços prestados os pelo Ifsuldeminas com atendimento ao público de forma direta ou indiretamente deve seguir o regulamento que rege a Carta de Serviço ao Usuário, Lei nº 13.460/2017 e Decreto nº 9.094/2017.