



NOTA TÉCNICA AUD N° 006/2017.

ASSUNTO: Análise e levantamento das informações acerca dos processos de cursos da PROCAP, tendo como parâmetro as legislações pertinentes aos cursos de capacitação.

Magnífica Reitora,

1 A presente Nota Técnica decorre da ação de controle prevista no Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna – PAINT/2017 e tem por objetivo de analisar e levantar informações acerca dos processos de cursos ofertados pela Coordenação de Capacitação – PROCAP, tendo como parâmetro as legislações pertinentes aos cursos de capacitação. O trabalho teve como escopo a análise da conformidade legal, bem como a análise da eficiência da capacitação e priorização dos processos críticos da FUB.

2. Quanto à estrutura, este trabalho é composto por: (I) Informações iniciais, que fornecem uma visão geral acerca do objeto; (II) Análise dos pontos de auditoria e (III) Conclusão.

3. No que tange ao seu resultado, essa Nota Técnica identificou fragilidades de natureza gerencial, quais sejam: Falta de priorização dos processos críticos da universidade no processo de seleção dos cursistas; Dificuldades de mapeamento das competências críticas de cada área; Ausência de prioridade na seleção de pessoas “chave” nas capacitações; Falta de acompanhamento (indicadores de retorno) apropriado nas capacitações.

4. Desta forma, encaminhamos o presente documento para conhecimento e atendimento das recomendações.

I – INFORMAÇÕES INICIAIS

As informações que subsidiaram a presente Nota Técnica foram obtidas por meio de Solicitações de Auditoria realizadas pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e de entrevistas com servidores da Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação - DCADE e servidores da PROCAP. As informações foram repassadas no período de 09/11/2017 a 20/12/2017.



II – ANÁLISE DOS PONTOS DE AUDITORIA

Constataram-se durante a auditoria três pontos importantes, que foram separados em constatações, as quais consideram a análise das causas, os riscos e as consequências, assim como as recomendações para melhoria dos controles ou adequação a legislação vigente.

CONSTATAÇÕES

A. Falta de priorização dos processos críticos da Universidade no processo de seleção dos cursos.

No exame do processo de seleção de cursos, não foi verificada a priorização dos processos críticos da Universidade na elaboração do catálogo anual de cursos da PROCAP (Plano Anual de Capacitação).

O Art. 2º da Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas - CGP n. 01/2016 estabelece que dentre as responsabilidades da PROCAP está a identificação das prioridades no processo de capacitação, como demonstrado abaixo:

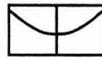
Art. 2º A Coordenadoria de Capacitação (Procap), subordinada à Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (Dcade) do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), será a responsável pela coordenação das ações de capacitação dos servidores públicos federais em exercício na UnB e deverá, anualmente:

I - **identificar necessidades e definir prioridades** de capacitação, aprendizagem, desenvolvimento profissional e educação continuada que nortearão as ações de capacitação desenvolvidas no âmbito da Fundação Universidade de Brasília (FUB);
(...)

VIII - dimensionar os recursos orçamentários e financeiros necessários às **demandas de capacitação prioritárias** para os servidores em exercício na FUB; (Grifo nosso).

Em entrevista com o Diretor da DCADE e com o Coordenador da PROCAP, foi justificado que existe uma limitação para que o processo de seleção de cursos não considere os processos críticos da UnB, qual seja a ausência de mapeamento total das competências, uma vez que somente há informações sobre as competências fundamentais e gerenciais e não há um mapeamento das competências específicas.

Segundo resposta transmitida mediante o processo SEI nº 23106.138970/2017-51, Lista/Listagem Competências Mapeadas 2013 (1942711), as competências mapeadas são as seguintes:



“COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS 1. Atende com agilidade baseando-se nas normas e procedimentos internos. 2. Redige textos sem erros ortográficos respeitando os padrões estabelecidos pela FUB. 3. Utiliza sistemas informatizados de modo a produzir e recuperar informações. 4. Colabora com a equipe de trabalho contribuindo para um ambiente de respeito mútuo. 5. Soluciona os problemas referentes à sua área de atuação em tempo hábil e respeitando a sua atuação. 6. Arquiva os processos e documentos pertinentes ao setor, verificando forma de arquivamento e prazo de expurgo. 7. Acompanha os andamentos do processo via UnB Doc. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS 8. Estabelece metas, acompanha e avalia o desempenho da equipe, identificando as necessidades de capacitação. 9. Busca solucionar os problemas referentes às condições do ambiente físico e sócio-profissionais. 10. Estabelece responsabilidades individuais considerando as competências requeridas e as metas estipuladas para a equipe. 11. Planeja as ações da área que atua em conformidade com os objetivos institucionais, os prazos estabelecidos e os orçamentos previstos. 12. Transmite com coerência e clareza as informações necessárias ao trabalho, utilizando os canais adequados. 13. Fornece ao superior imediato informações relevantes à tomada de decisão, considerando aspectos legais e estratégicos da área.”

Ainda segundo a entrevista, a PROCAP realizou anteriormente procedimentos com vistas a identificar as competências críticas da UnB, mediante a criação de grupos focais, cujo objetivo era detectar demandas prioritárias de capacitação. No entanto, o resultado não foi positivo, uma vez que os participantes do grupo tinham tendência a apenas repetir os cursos que já estavam contemplados no PAC (Plano Anual de Capacitação), ou apenas transmitir o que já estava descrito em legislação.

Cabe salientar que a PROCAP também disponibiliza período para a apresentação de demandas específicas das áreas/setores da Universidade. Segundo as informações repassadas na entrevista, não é possível identificar no processo se a demandas se referem a aperfeiçoamento de processo crítico. O entendimento é de que se o processo é aprovado pelo gestor, à demanda de capacitação deveria ser relacionada à necessidade prioritária de capacitação.

CAUSAS, RISCOS E CONSEQUÊNCIAS.

Conforme verificado na constatação, a causa para a ausência de priorização os processos críticos da Universidade no processo de capacitação de seus servidores é a dificuldade na criação de procedimentos que identifiquem processos críticos, e que por consequência, respaldem a criação de ações de capacitação prioritárias.



Tal situação tem por consequência/risco a incerteza de que as ações de capacitação realizadas no âmbito da Universidade são utilizadas para o saneamento das necessidades prioritárias de capacitação. Também pode ser apontado o risco de ineficiência na utilização dos recursos destinados à capacitação, uma vez que devem ser direcionados para o aperfeiçoamento de processos críticos em decorrência de capacitação de servidores.

RECOMENDAÇÕES

Recomendação 01

Implementar procedimentos visando a identificação de processos críticos da Universidade de maneira a possibilitar o reconhecimento da lacunas de capacitação de servidores.

Recomendação 02

Elaborar Plano de Capacitação Anual que consigne em sua composição capacitações relacionadas a processos críticos da Universidade e competências estratégicas.

Recomendação 03

Estabelecer em normativo a exigência da relação de processos críticos com as capacitações pleiteadas perante escolas externas de treinamento e capacitação.

Recomendação 04

Implementar procedimentos de supervisão relacionados às capacitações no âmbito interno e externo, de maneira garantir a relação de processos críticos e os cursos realizados.

B. A seleção de pessoas a serem capacitadas não é voltada para as pessoas "chave" no aprimoramento dos processos críticos

Para este ponto de auditoria utilizou-se de entrevista com o Diretor da DCADE e o Coordenador da PROCAP, realizada em 13/11/2017, e testes de auditoria para verificar que a seleção não prioriza as pessoas "chave" para o aprimoramento dos processos críticos.

Na entrevista, constatou-se que o processo de seleção de inscritos observa a regra de ordem de inscrição, e não pela necessidade maior ou menor de um determinado servidor em determinada capacitação. A área auditada alega que tal situação acontece com os cursos do PAC porque em regra são oferecidos cursos gerais e que atenderiam na melhoria da qualidade de serviço de todos os setores. Afirmam ainda que não há hoje condições de se basear na avaliação de desempenho para identificar a necessidade de capacitação, porque a mesma



atualmente só é realizada para servidores em estágio probatório e não teria a finalidade de identificação da necessidade de capacitação dos servidores.

Em relação à implantação da avaliação de desempenho, há previsão no art. 24, III da lei 11.091/2005 e indica o prazo de 1 ano para a implementação do mesmo, quando diz:

"Art. 24. O plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do art. 3º desta Lei.

§ 1º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter:

I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;

II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e

III - Programa de Avaliação de Desempenho.

§ 2º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira será elaborado com base em diretrizes nacionais estabelecidas em regulamento, no prazo de 100 (cem) dias, a contar da publicação desta Lei.

§ 3º A partir da publicação do regulamento de que trata o § 2º deste artigo, as Instituições Federais de Ensino disporão dos seguintes prazos:

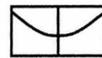
I - 90 (noventa) dias para a formulação do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira;

II - 180 (cento e oitenta) dias para formulação do programa de capacitação e aperfeiçoamento; e

III - 360 (trezentos e sessenta) dias para o início da execução do programa de avaliação de desempenho e o dimensionamento das necessidades institucionais com a definição dos modelos de alocação de vagas."

Porém, como ainda não foi instituído o regulamento mencionado no §2º que será a base para a implementação do programa de avaliação de desempenho de servidores, a UnB não possui um sistema próprio para esse fim. Tal mecanismo seria essencial para a PROCAP identificar as necessidades de capacitação individuais e priorizar os processos críticos da universidade, assim como os servidores com maior necessidade de capacitação e atualização para melhor desempenho de suas atividades.

No que se refere à questão da oferta de cursos, cabe ainda avaliar a relação oferta/demanda dos cursos oferecidos no Plano Anual de Capacitação (PAC). Conforme mencionado, o direcionamento de cursos deveria ser para as prioridades de capacitação. Tendo em vista as limitações relatadas na entrevista, prejudica a avaliação da eficácia das capacitações realizadas se a relação oferta/demanda for negativa, ou seja, se a quantidade de vagas oferecidas para capacitação for superior à demanda e, ao mesmo tempo, não houver



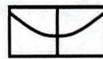
direcionamento para a capacitação de pessoas “chave” no aperfeiçoamento de processos críticos.

Dessa forma, buscaram-se informações para apurar a relação oferta/demanda no que se referem aos cursos oferecidos no âmbito do PAC. O Quadro a seguir apresenta esse levantamento.

Quadro 1 – Relação oferta/demanda dos cursos oferecidos no Plano Anual de Capacitação.

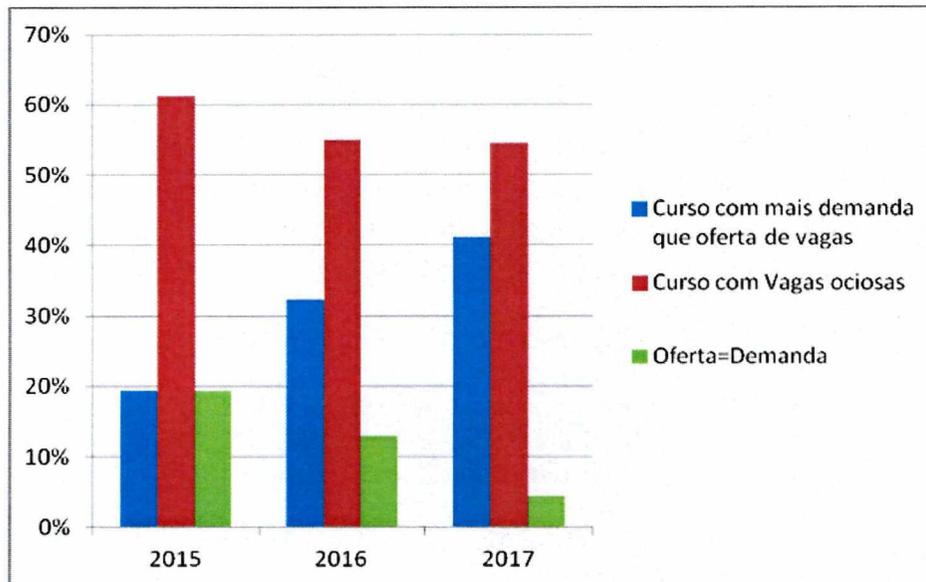
Ano	Qtde de Cursos	% dos cursos	Soma das vagas oferecidas	Soma da demanda pelo curso	Soma dos inscritos	Soma dos Desistentes	% Desistentes	Soma dos reprovados	% Reprovação
2015	31		1.168	1.018	921	30		185	
Curso com mais demanda que oferta de vagas	6	19%	155	190	164	2	7%	17	9%
Curso com Vagas ociosas	19	61%	816	602	598	16	53%	145	78%
Oferta=Demanda	6	19%	197	226	159	12	40%	23	12%
2016	62		3.691	3.517	3.174	15		512	
Curso com mais demanda que oferta de vagas	20	32%	655	954	692	6	40%	111	22%
Curso com Vagas ociosas	34	55%	2.816	2.343	2.263	9	60%	379	74%
Oferta=Demanda	8	13%	220	220	219	0	0%	22	4%
2017	68		2.888	2.444	2.115	2		419	
Curso com mais demanda que oferta de vagas	28	41%	822	1.113	866	2	100%	159	38%
Curso com Vagas ociosas	37	54%	1.999	1.264	1.183	0	0%	246	59%
Oferta=Demanda	3	4%	67	67	66	0	0%	14	3%
Total de todos os anos	161		7.747	6.979	6.210	47		1.116	

Fonte: Documento 1983250 do despacho 1982824 no processo SEI 23106.138970/2017-51



Segundo o Quadro 1, em que pese o fato de haver, de forma geral, mais cursos com vagas ociosas do que cursos com mais demanda do que oferta, o número de cursos com vagas não ocupadas vem reduzindo e que cursos com mais demanda que a oferta de vagas está aumentando, quando comparamos em uma relação percentual os anos de 2015, 2016, 2017. O gráfico a seguir demonstra essa situação ao longo do mencionado triênio:

Gráfico 1 – Evolução da relação oferta/demanda de cursos do PAC



Fonte: Processo SEI 23106.138970/2017-51

CAUSAS, RISCOS E CONSEQUÊNCIAS.

Conforme as informações transmitidas na entrevista, há consciência por parte dos gestores de que o processo de seleção de pessoas para cursos carece de ênfase na escolha de pessoas (servidores) “chave” no aperfeiçoamento de processos críticos. No entanto, existem limitações de informações/dados e de procedimentos para tornarem possíveis processos de inscrição vinculando pessoas “chave” e processos críticos.

Tal situação aumenta o risco de ocorrência de ineficiência e de ineficácia nas ações de capacitação e na utilização de recursos públicos, bem como tem por consequência a incerteza de que as ações de capacitação estão realmente aperfeiçoando processos críticos, uma vez que os processos de inscrição não garantem às pessoas “chave” a matrícula nos cursos de capacitação.

RECOMENDAÇÕES

Recomendação 05

Estabelecer como um dos requisitos para inscrição em cursos de capacitação a comprovação de relação das atividades desempenhadas pelo servidor com a inscrição pretendida.

Recomendação 06

Elaborar mecanismos para a identificação de pessoas (servidores) “chave” para capacitações



relacionadas a processos críticos e competências estratégicas.

C. Não há uma análise adequada do retorno das capacitações realizadas

Para este ponto de auditoria utilizou-se de entrevista com o Diretor da DCADE e Coordenador da área de capacitações, realizada em 13/11/2017 e, testes de auditoria, para verificar se há uma análise adequada quanto ao retorno das capacitações. Nos parágrafos a seguir, descrevemos o cenário atual deste ponto de auditoria.

A importância da análise de retorno se fundamenta na avaliação da eficácia das ações de capacitação realizadas. A Instrução Normativa Câmara de Gestão de Pessoas - CGP 01/2016, que estabelece normas para a capacitação de servidores em exercício na FUB, em seu art. 2º, inciso X, indica que cabe à PROCAP “avaliar os resultados das ações de capacitação ofertadas no âmbito da FUB”.

E no Art. 2º do mesmo normativo é estabelecido que a PROCAP deverá anualmente:

XII - elaborar relatórios de execução das atividades de capacitação de acordo com a solicitação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), da Administração Superior e de órgãos de controle.

Parágrafo único. Cabe à Comissão Interna de Supervisão da Carreira dos Cargos Técnico administrativos em Educação (CIS) apresentar propostas e fiscalizar a elaboração e a execução do plano de desenvolvimento de pessoal da instituição federal de ensino e seus programas de capacitação, de avaliação e de dimensionamento das necessidades de pessoal e modelo de alocação de vagas.

A PROCAP instituiu no plano anual de capacitação de 2017, item 10, a avaliação das ações de capacitação, conforme o item 10 do PAC:

10. AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

Durante o exercício de 2017 a Procacp procederá à avaliação das ações de capacitação executadas, com base em quatro níveis de avaliação: de aprendizagem, de reação, de suporte à transferência e de impacto no trabalho.

Avaliação de aprendizagem: objetiva avaliar o alcance dos objetivos instrucionais pelos aprendizes. É aplicada ao longo e/ ou ao final da ação de capacitação.

Avaliação de reação: caracteriza-se pela mensuração do grau de satisfação dos participantes quanto à ação de capacitação e é aplicada ao final do evento educacional.

Avaliação de suporte à transferência: visa avaliar o apoio recebido pelo egresso do treinamento para aplicar, no trabalho, as novas habilidades adquiridas nesses eventos instrucionais. É aplicada em conjunto com a avaliação de impacto.

Avaliação de impacto em amplitude do treinamento no trabalho: realizada por meio de aplicação eletrônica de instrumentos de avaliação de impacto, dois meses após o término do curso, com o objetivo de avaliar o efeito direto da transferência de treinamento sobre o desempenho do egresso.



A Procap utilizará os dados oriundos da avaliação para implementar melhorias em ações que necessitem de ajustes dentro do exercício. Ao final do exercício será realizada a compilação das avaliações (reação, suporte e impacto) de todos os cursos, que servirá como embasamento para elaboração do PAC do ano subsequente.

Para avaliação desses relatórios, que constam na norma em vigor, analisou-se uma amostra de 5 cursos, nos quais detectamos algumas inconsistências.

No curso de Gestão de Projetos – Básico, SEI 23106.061624/2017-77, pode-se constatar que o processo possui um relatório de supervisão constando um breve relato das reuniões de Planejamento, alinhamento e planejamento de ações futuras e reunião de avaliação com a supervisora do curso e os tutores. Possui, também, um relatório de Tutoria com autoavaliação, gestão de aprendizagem, avaliação do curso e sugestões para aperfeiçoamento do curso. Além de dois formulários de Avaliação da Tutoria, sendo um formulário para cada tutor e um formulário de Avaliação da Supervisão, mais um relatório constando todos os cursistas e suas respectivas menções.

Quanto ao curso Gestão Administrativa Acadêmica (Gestão Universitária), SEI 23106.085310/2017-60, possui os relatórios com os nomes dos cursistas e suas respectivas menções, das turmas A e B, o Relatório de Supervisão, os respectivos Formulários de Avaliação da Tutoria, os relatórios dos dois tutores, formulários de Avaliação da Supervisão e os relatórios Avaliação de Reação de cada turma.

Em relação ao curso Desenvolvimento de Equipes, SEI 23106.084957/2017-74, encontra-se no processo o Relatório com as notas dos alunos, o Relatório de Tutoria e o Formulário de Avaliação da Supervisão.

No ano de 2016 foram analisados os cursos Análise e Melhoria de Processos, SEI 23106.056674/2017-32, e Saúde e Segurança em Laboratórios, SEI 23106.017385/2017-18. No processo referente ao curso Análise e Melhoria de Processos foram localizados apenas os relatórios de Supervisão, Relatório e Avaliação da Tutoria, o Relatório de Notas dos cursistas e Formulário de Avaliação da Supervisão.

O curso Saúde e Segurança em Laboratórios foi o único analisado na modalidade presencial, no processo consta a listagem de frequência dos alunos, o relatório de notas e frequência, os Relatórios de Avaliação da ação de capacitação realizada pelos Instrutores, os Relatórios de Avaliação de Reação referentes aos três instrutores do curso e o Relatório de Avaliação da Ação de Capacitação realizada pelo coordenador da ação.

Na análise feita acima, baseada nos processos incluídos no SEI, em que pese as avaliações dos supervisores e tutores, não foram identificados a maioria dos resultados das avaliações das ações de capacitação, referentes ao item 10 do PAC, conforme citação supramencionada. Neste sentido, não é possível verificar o impacto dos referidos treinamentos no desempenho dos cursistas no ambiente de trabalho, como sugere a Avaliação de impacto em amplitude do treinamento no trabalho e Avaliação de suporte à transferência. A maioria dos cursos analisados



no SEI, também não tinham a Avaliação de Reação, que mensura o grau de satisfação dos cursistas.

Em resposta à SA 201708/002, item 17, a PROCAP encaminhou Relatório de Avaliação de Reação e Relatório Parcial de Impacto referente aos dois cursos analisados de 2016, não foi localizado o Relatório de Suporte. O resultado dos Relatórios de Avaliação de Reação e Relatório Parcial de Impacto do Curso Análise e Melhoria de Processos foi positivo. Ou seja, os cursistas avaliaram bem o curso e sua aplicabilidade no ambiente de trabalho. A mesma análise positiva pôde ser feita com relação aos relatórios do curso Saúde e Segurança em Laboratórios. Com relação aos cursos de 2017 as análises foram feitas pelos processos de cada curso no SEI, conforme acima.

Neste sentido, não foram localizados todos os relatórios importantes para compor a análise de processos críticos para os treinamentos da instituição. Não foi detectado um padrão ou ordem para a montagem dos processos de cada curso, permitindo que alguns cursos ficassem com deficiência de relatórios em seus respectivos processos no SEI, comprometendo assim a análise adequada do retorno das capacitações realizadas.

Cabe ainda relatar que na entrevista foi admitida pelos responsáveis, principalmente quanto às capacitações externas, a inexistência de metodologia específica para a análise de retorno de cada uma das capacitações realizadas, de maneira que se possa avaliar a eficácia e, dessa forma, ajustar ou direcionar novas capacitações no âmbito da FUB.

CAUSAS, RISCOS E CONSEQUÊNCIAS.

Tem-se como causa a ausência/incipiência de procedimentos para a elaboração de indicadores de retorno das capacitações. Tal situação aumenta o risco de ocorrência de capacitações ineficazes e ineficientes, tendo em vista que não há monitoramento dos resultados das ações, principalmente os relacionados às capacitações externas. Como consequência, tem-se a ineficiência na utilização de recursos e de aperfeiçoamento de processos da Universidade.

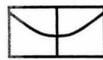
RECOMENDAÇÕES

Recomendação 07

Elaborar indicadores de desempenho das capacitações realizadas que indiquem, pelo menos, os resultados dos processos críticos aperfeiçoados, das competências estratégicas aperfeiçoadas, do atingimento das metas do Plano de Capacitação e do percentual do custeio das capacitações.

Recomendação 08

Elaborar procedimentos de supervisão relacionados aos resultados dos indicadores de capacitação de servidores.



III – CONCLUSÃO

O presente trabalho decorreu da ação de controle prevista no Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna – PAINTE/2017 e teve por objetivo analisar e levantar informações acerca dos processos de cursos ofertados pela PROCAP, tendo como parâmetro as legislações pertinentes aos cursos de capacitação.

No que tange ao seu resultado, essa Nota Técnica identificou fragilidades de natureza gerencial, quais sejam: Falta de priorização dos processos críticos da universidade no processo de seleção dos cursistas; Dificuldades de mapeamento das competências críticas de cada área; Ausência de prioridade na seleção de pessoas “chave” nas capacitações; Falta de acompanhamento (indicadores de retorno) apropriado nas capacitações.

Assim, encaminhamos a Nota Técnica para ciência das constatações verificadas, bem como das recomendações a elas relacionadas.

Brasília, 17 de abril de 2018.

Kellen Gomes de Souza Almeida Padrones

Contador da Auditoria Interna/FUB

Matrícula FUB 1079425

Helen Carolina Cordeiro

Auditor da Auditoria Interna/FUB

Matrícula FUB 1082728

Aprovo.

Brasília, 17 de abril de 2018.

Thiago Ferreira Sardinha

Auditor-Chefe da Auditoria Interna/FUB

Matrícula FUB 1043498