RELATÓRIO DE AUDITORIA

Nº 02/2026

UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA

DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL

UNIDADE AUDITADA:

PROGEP

Parnaíba-PI

2026

UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA

LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

AudIn Auditoria Interna

CGU Controladoria-Geral da União

CONSUNI Conselho Universitário

CONSEPE Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

IN Instrução Normativa

PDI Plano de Desenvolvimento Institucional

PDU Plano de Desenvolvimento da Unidade

PAINT Plano Anual de Auditoria Interna

PRAD Pró-Reitoria de Administração

PRAE Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

PROPOPI Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação

TCU Tribunal de Contas da União

UFDPar Universidade Federal do Delta do Parnaíba

UAIG Unidade de Auditoria Interna Governamental

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Avaliação de maturidade - Dimensionamento da força de trabalho 6
Tabela 2: Relação entre discentes, docentes e estrutura administrativa de apoio às coordenações de curso 8
Tabela 3: Avaliação de maturidade - Gestão de Riscos 10
Tabela 4: Síntese do cruzamento por unidade 13
Tabela 5: PRAD: evolução da força de trabalho e das demandas (2022–2025) 13
Tabela 6: PRAE: evolução da força de trabalho e das demandas (2022–2025) 15
Tabela 7: PROPOPI: evolução da força de trabalho e das demandas (2022–2025) 17
Tabela 8: Avaliação de maturidade - Planejamento e expansão 19
Tabela 9: Regras de classificação dos quesitos 24
Tabela 10: Escala de Maturidade 25
Tabela 11: Matriz de criticidade das unidades 25

SUMÁRIO

I. CONSIDERAÇÕES INICIAIS 1
II. ESCOPO DE AUDITORIA E QUESTÕES DE AUDITORIA 2
III. CRITÉRIOS NORMATIVOS 3
IV. METODOLOGIA 4
V. CONSTATAÇÕES 5
ACHADO 01: Ausência de metodologia de dimensionamento e alocação da força de trabalho técnico-administrativa 5
CONSEQUÊNCIA 9
CAUSA 9
RECOMENDAÇÕES 9
ACHADO 02: Nível incipiente de maturidade dos mecanismos de identificação, monitoramento e mitigação dos riscos relacionados ao dimensionamento de pessoal 10
CONSEQUÊNCIAS 11
CAUSA 12
RECOMENDAÇÕES 12
ACHADO 03: Descompasso entre a evolução das demandas e da força de trabalho e fragilidades na distribuição interna de pessoal 12
CONSEQUÊNCIAS 18
CAUSA 18
RECOMENDAÇÕES 18
ACHADO 04: Fragilidades na formalização do planejamento da força de trabalho diante da expansão institucional 19
CONSEQUÊNCIAS 20
CAUSA 21
RECOMENDAÇÕES 21
VI. CONCLUSÃO 21
ANEXO I – DETALHAMENTO DA METODOLOGIA 23
ANEXO II – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE AUDITADA 1
ANEXO III – QUADRO DE RECOMENDAÇÕES, UNIDADE RESPONSÁVEL E PRAZOS PARA CUMPRIMENTO 1

RELATÓRIO DE AUDITORIA

TIPO DE AUDITORIA: Operacional
UNIDADE(S) AUDITADA(S): PROGEP
PERÍODO DE REALIZAÇÃO: 24/04/2026 a 21/10/2026
DOCUMENTO Nº: 23855.0002467/2026-26
ORDEM DE SERVIÇO: 02/2026/AudIn/UFDPar

I. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Trata-se de auditoria de avaliação, de natureza operacional, voltada à análise da gestão da força de trabalho no âmbito da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar), com foco no planejamento e no dimensionamento de pessoal, na sua articulação com a expansão institucional, bem como na identificação, no monitoramento e no tratamento dos riscos de descontinuidade operacional decorrentes da insuficiência de pessoal.

A ação foi prevista no Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) de 2026, a partir de análise de painel de fatores de risco elaborado pela Auditoria Interna (AudIn).

Na UFDPar, a condução das políticas de gestão de pessoas, incluindo o planejamento, o dimensionamento, a lotação e a movimentação de servidores, compete à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).

Com vistas à adequada compreensão dos exames realizados, destacam-se os conceitos definidos no Decreto nº 5.825/2006:

- **Dimensionamento:** processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE;
- **Alocação de cargos:** processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente, definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional;
- **Matriz de alocação de cargos:** conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos Cargos Técnico-Administrativos na IFE;

- **Força de trabalho:** conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão;

A força de trabalho constitui o principal recurso para a execução das atividades finalísticas e de apoio da Universidade. Em instituição de criação recente, como a UFDPar, instituída pela Lei nº 13.651/2018, o processo de estruturação administrativa e de expansão da oferta de cursos, serviços e infraestrutura tende a ampliar o volume e a complexidade das demandas, o que torna o planejamento da força de trabalho e a gestão dos riscos associados à insuficiência de pessoal elementos relevantes para a continuidade e a qualidade dos serviços prestados.

II. ESCOPO DE AUDITORIA E QUESTÕES DE AUDITORIA

O escopo da auditoria compreendeu a avaliação dos mecanismos utilizados pela PROGEP para planejar, dimensionar e alocar a força de trabalho, abrangendo servidores técnico-administrativos em educação (TAE), postos de trabalho terceirizados e bolsas de apoio administrativo, bem como a identificação das áreas críticas e dos riscos de insuficiência de pessoal.

Não integrou o escopo deste trabalho a avaliação do dimensionamento do corpo docente, que, em razão de suas especificidades normativas e operacionais, será objeto de ação de auditoria específica, conforme previsto no PAINT 2026.

O presente trabalho buscou responder às seguintes questões de auditoria:

1. As decisões relacionadas ao dimensionamento de pessoal são fundamentadas em evidências e análises técnicas?

2. A universidade identifica, monitora e mitiga os riscos de colapso operacional por déficit de pessoal nas áreas consideradas críticas?

3. O planejamento da força de trabalho considera a expansão institucional e os objetivos estratégicos da universidade?

Limitações: A PROGEP respondeu ao questionário de auditoria em 01/09/2026, porém não encaminhou documentos comprobatórios das informações prestadas, permanecendo sem preenchimento os campos destinados a anexos e a links para documentos ou pastas. Desse modo, as afirmações da unidade auditada foram tratadas como declarações não corroboradas por

evidência documental, o que restringiu a verificação da existência, da formalização e da efetiva aplicação dos instrumentos informados.

Registra-se, ainda, que o questionário de percepção aos servidores aplicado à Pró-Reitoria de Administração (PRAD), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) e Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPOPI), teve adesão voluntária e abrangeu apenas essas três unidades, razão pela qual seus resultados expressam a percepção dos respondentes e não devem ser generalizados para as demais unidades da Universidade.

III. CRITÉRIOS NORMATIVOS

O critério normativo corresponde ao conjunto de disposições legais, regulamentares e institucionais aplicáveis ao objeto auditado, que estabelecem parâmetros, requisitos e diretrizes a serem observados.

No âmbito deste trabalho, constitui a referência utilizada para confrontar a situação encontrada com as exigências normativas pertinentes, subsidiando a avaliação da conformidade dos procedimentos adotados e a identificação de eventuais desconformidades.

Para a realização desta auditoria, foram adotados como critérios normativos os seguintes instrumentos:

- **Lei nº 11.091/2005** (art. 24): estabelece que o plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, incluindo o dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição.
- **Decreto nº 5.825/2006**: estabelece os procedimentos para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, contemplando o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal técnico-administrativo.
- **Decreto nº 9.203/2017** (art. 17): dispõe sobre a política de governança da administração pública federal e atribui à alta administração o dever de estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos.
- **Decreto nº 9.739/2019**: estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal e normas sobre concursos públicos.

- **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016**: dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.
- **Acórdão nº 3.023/2013 – TCU – Plenário**: levantamento sobre governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal, que destacou a necessidade de planejamento e dimensionamento qualitativo e quantitativo da força de trabalho.
- **Plano de Gestão de Riscos da UFDPar 2026-2026**; e
- **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFDPar 2024-2028.**

IV. METODOLOGIA

Para obtenção das respostas às questões de auditoria, foram adotados os seguintes procedimentos:

a) **Questionário de auditoria dirigido à PROGEP**, composto por 30 questões sobre instrumentos de planejamento, critérios de dimensionamento, participação das unidades, identificação de áreas críticas e riscos de insuficiência de pessoal, e tratamento dos impactos da expansão institucional, respondido pelo Pró-Reitor de Gestão de Pessoas em 01/09/2026; e

b) **Questionário de percepção sobre a força de trabalho e a capacidade operacional da unidade**, aplicado aos servidores da PRAD (20 respostas), da PROPOPI (10 respostas) e da PRAE (9 respostas), no período de 23/07/2026 a 26/08/2026, com 13 afirmações avaliadas em escala do tipo *Likert* de cinco pontos e campo aberto para comentários.

c) **Testes quantitativos nas unidades críticas**, compreendendo: (i) matriz de criticidade com nove critérios, aplicada às Pró-Reitorias e à Prefeitura Universitária para seleção das unidades examinadas; (ii) levantamento da evolução da força de trabalho, total e por subunidade, e de indicadores de demanda da PRAD, da PRAE e da PROPOPI entre 2022 e 2025, com cálculo da relação demanda por pessoa da força de trabalho; e (iii) análise do tempo de tramitação de 35 registros de processos licitatórios da PRAD concluídos entre 2022 e 2026; e

d) **Análise documental do Plano de Gestão de Riscos da PROGEP**, obtido diretamente pela AudIn, para verificar se o risco de insuficiência de pessoal está identificado, avaliado, tratado e monitorado.

e) ***Checklist* de avaliação do grau de maturidade** institucional relacionado a gestão da força de trabalho; e

f) **Análise documental e de dados institucionais**, complementada por testes quantitativos da distribuição de pessoal técnico-administrativo entre unidades organizacionais semelhantes.

Com o objetivo de conferir maior objetividade e fluidez ao relatório, o detalhamento da metodologia adotada foi apresentado no Anexo I, mantendo-se no corpo do texto as informações essenciais à compreensão dos procedimentos realizados e dos resultados obtidos.

V. CONSTATAÇÕES

ACHADO 01: Ausência de metodologia de dimensionamento e alocação da força de trabalho técnico-administrativa

A gestão de pessoas da UFDPar não dispõe de metodologia instituída para o dimensionamento, a alocação e a movimentação dos servidores técnico-administrativos. Essa lacuna contraria o disposto no art. 24, § 1º, inciso I, da Lei nº 11.091/2005 e no Decreto nº 5.825/2006, que estabelecem que o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira contemple o dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que considerem a diversidade da instituição.

Os dados disponibilizados pela PROGEP restringem-se ao quantitativo e à distribuição da força de trabalho. Eles não são correlacionados, por meio de parâmetros objetivos (volume de processos, indicadores de produtividade, complexidade das atividades), ao quantitativo de servidores necessário a cada unidade. Portanto, não há dimensionamento das necessidades institucionais.

A PROGEP informou que o dimensionamento docente (item 5), o de técnico-administrativos (item 6) e a definição da quantidade de bolsas de apoio administrativo (item 8) são realizados apenas parcialmente com base em critérios técnicos previamente estabelecidos. Embora tenha informado, via questionário, a existência de registros de análises técnicas (item 10), a PROGEP não os apresentou à AudIn.

A aplicação do *checklist* de avaliação de maturidade resultou em média 1,09 na seção Dimensionamento da força de trabalho, nível Incipiente, conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Avaliação de maturidade - Dimensionamento da força de trabalho

Item[1]	Aspecto avaliado	Nota	Nível
4	Instrumentos que subsidiam o planejamento da força de trabalho	1	Incipiente
5	Dimensionamento docente com critérios técnicos	1	Incipiente
6	Dimensionamento de TAE com critérios técnicos	1	Incipiente
7	Subsídio da PROGEP ao quantitativo de postos terceirizados	1	Incipiente
8	Critérios para quantidade de bolsas de apoio administrativo	1	Incipiente
9	Informações usadas no dimensionamento	1	Incipiente
10	Registro documental das análises de alocação	1	Incipiente
11	Participação das unidades na identificação de necessidades	1	Incipiente
12	Formalização da participação das unidades	1	Incipiente
13	Critérios de lotação inicial e movimentação	1	Incipiente
14	Impacto da insuficiência de pessoal na análise de afastamentos e licenças	2	Parcialmente estruturado
	Média da seção	**1,09**	**Incipiente**

Fonte: checklist de auditoria aplicado pela AudIn às respostas da PROGEP. Itens com nota 1: resposta positiva sem evidência documental

Embora a Universidade não disponha de metodologia formalizada para o dimensionamento da força de trabalho, foram realizados testes específicos para analisar aspectos relevantes da distribuição de pessoal.

a) Afastamentos e vacâncias

A AudIn avaliou se, em situações que afetam a força de trabalho, como afastamentos e vacâncias, a gestão de pessoas adota critérios para a reposição ou a redistribuição de servidores, considerando o impacto sobre a continuidade dos serviços.

Para isso, examinou-se os registros de afastamentos da PRAD, da PRAE e da PROPOPI, bem como os registros de vacâncias disponibilizados pela PROGEP, a fim de verificar se a indisponibilidade temporária ou permanente de pessoal é considerada no processo de dimensionamento. Nos afastamentos, foram analisados, por servidor, a unidade de lotação, o tipo de afastamento, o período de indisponibilidade e a recorrência de afastamentos no exercício. Nas vacâncias, foram analisados o cargo, a unidade e o motivo da ocorrência.

[1] Numeração de acordo com o questionário enviado à unidade auditada.

Todavia, as informações apresentadas não evidenciaram a incorporação sistemática dos afastamentos temporários e das vacâncias nas análises de dimensionamento da força de trabalho, ainda que por meio de procedimentos simplificados de estimativa e acompanhamento.

Adicionalmente, as respostas ao questionário aplicado às pessoas em exercício nas unidades PRAD, PRAE e PROPOPI evidenciaram dificuldades para assegurar a continuidade das atividades durante afastamentos e períodos de maior concentração de demandas de trabalho, reforçando a relevância de considerar essas situações nas análises de dimensionamento da força de trabalho.

b) Lotação inicial e movimentação

A AudIn também avaliou como são realizadas a lotação inicial e a movimentação de pessoal entre as unidades administrativas. As portarias de movimentação de técnicos-administrativos em educação (TAE), disponibilizadas pela PROGEP, constituíram a única documentação apresentada para subsidiar a análise desse aspecto. A partir desses documentos, não foram identificados estudos ou análises técnicas que fundamentassem as decisões de movimentação, tampouco processos administrativos associados que permitissem verificar os critérios adotados e a motivação das decisões.

Segundo a PROGEP, a participação das demais unidades no processo de dimensionamento e alocação da força de trabalho ocorre por meio do encaminhamento de solicitações formais de provimento, do fornecimento de indicadores de demanda e a partir do atendimento a pedidos de informação da própria Pró-Reitoria (item 11). Esse relato indica a existência de um fluxo de interação pontual, acionado conforme as demandas apresentadas, sem formalização de procedimentos e responsabilidades (item 12).

A PROGEP informou que, na análise das demandas de provimento e movimentação, considera aspectos como a continuidade dos serviços, o atendimento à comunidade acadêmica, a existência de competências críticas e os afastamentos previstos (itens 15, 16 e 19). Entretanto, não foram apresentados documentos que permitissem comprovar a aplicação desses critérios nas decisões analisadas. Além disso, a própria unidade reconheceu que a identificação de áreas, processos e atividades críticas ocorre sem procedimento formalizado (Achado 2), o que evidencia fragilidades na padronização e na rastreabilidade das análises que subsidiam as decisões de gestão da força de trabalho.

c) Distribuição da força de trabalho nas coordenações de curso

A AudIn analisou as coordenações de curso para avaliar como a ausência de dimensionamento influência a distribuição da força de trabalho. Utilizou-se como parâmetro comparativo a relação entre o público potencial atendido (alunos ativos e docentes vinculados aos cursos) e o quantitativo da estrutura administrativa, em razão da existência de atividades administrativas comuns a todas as coordenações[2].

Considerou-se como estrutura administrativa de apoio o conjunto formado por coordenadores, TAE e trabalhadores terceirizados vinculados às coordenações, excluídos os vinculados aos laboratórios e as pós-graduações (mestrados e doutorados)[3].

Tabela 2: Relação entre discentes, docentes e estrutura administrativa de apoio às coordenações de curso

Curso	Alunos ativos (A)	Docentes (D)	Força de trabalho (FT)	A/ FT	Class.	D/FT	Class.
Administração	221	8	2	110,5	▼	4	▼
Ciências Biológicas	437	13	2	218,5	▲	6,5	●
Ciências Contábeis	423	14	2	211,5	▲	7	●
Ciências Econômicas	211	9	2	105,5	▼	4,50	▼
Engenharia de Pesca	283	18	2	141,5	●	9	●
Matemática	422	19	2	211,0	▲	9,5	▲
Pedagogia	203	10	2	101,5	▼	5	▼
Turismo	409	10	2	204,5	▲	5	▼
Fisioterapia	473	22	3	157,67	●	7,33	●
Psicologia	463	23	3	154,33	●	7,67	●
Medicina	472	73	3	157,33	●	24,33	▲
Biomedicina	384	14	3	128,00	●	4,67	▼
Média (simples, 12 cursos)				**158,49**		**7,88**	

Fonte: elaboração própria, com base em dados institucionais consultados pela AudIn.

Legenda: ▼ = mais de 20% abaixo da média; ● = dentro da faixa de ±20%; ▲ = mais de 20% acima da média. Estrutura ADM = coordenadores/TAE/terceirizados.

[2] O indicador não representa, isoladamente, medida de dimensionamento ideal, mas permite identificar assimetrias que demandam análise técnica específica. ‘

[3] Foram excluídos os servidores e terceirizados vinculados a laboratórios e as pós-graduações, por desempenharem atividades de apoio ao ensino e à pesquisa, por possuírem funções distintas das rotinas administrativas comuns às coordenações da graduação.

A análise da Tabela 2 evidencia diferenças relevantes nas relações entre **D/FT** e **A/FT** nas coordenações dos cursos. A relação entre alunos e força de trabalho varia de 101,5 a 218,5 alunos por integrante, enquanto a relação entre docentes equivalentes e servidores varia de 4 a 24,33 docentes por integrante. Os resultados demonstram que cursos com estruturas administrativas semelhantes atendem a volumes distintos de alunos e docentes.

Embora essas diferenças não permitam, isoladamente, concluir pela inadequação da distribuição, a ausência de critérios técnicos formalizados e de parâmetros objetivos de dimensionamento impede a Universidade de demonstrar que a alocação de pessoal está fundamentada nas necessidades efetivas de cada curso.

CONSEQUÊNCIA

A ausência de critérios formalizados e de registro das análises fragiliza a motivação e a rastreabilidade das decisões de alocação de pessoal, reduz a capacidade institucional de fundamentar pleitos de novos códigos de vaga e de concursos públicos e dificulta o atendimento ao disposto no art. 24 da Lei nº 11.091/2005 e no Decreto nº 5.825/2006.

Também limita a justificativa técnica das diferenças de alocação e a identificação de eventuais necessidades de redistribuição ou recomposição de pessoal. A falta de registro das análises reduz a rastreabilidade das decisões e dificulta sua revisão e controle.

Percepção de desigualdade na alocação de pessoal, diante da ausência de parâmetros transparentes que fundamentam as decisões administrativas, comprometendo a confiança nos processos de distribuição da força de trabalho e a percepção de equidade institucional.

CAUSA

Fragilidade na governança e planejamento da força de trabalho. Contribui para esse cenário ainda a expectativa de disponibilização, pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), de ferramenta específica para apoiar o dimensionamento da força de trabalho, cuja ausência pode dificultar a adoção de metodologia padronizada pela Universidade.

RECOMENDAÇÕES

1) Recomenda-se à PROGEP elaborar o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, em conformidade com o art. 6º do Decreto nº 5.825/2006, de modo a subsidiar a definição da matriz de alocação de cargos e o estabelecimento de critérios objetivos para a distribuição de vagas entre as unidades.

ACHADO 02: Nível incipiente de maturidade dos mecanismos de identificação, monitoramento e mitigação dos riscos relacionados ao dimensionamento de pessoal

Verificou-se que a identificação, o monitoramento e a mitigação dos riscos relacionados ao dimensionamento da força de trabalho não são realizados de forma satisfatória pela PROGEP.

A aplicação do *checklist* à seção Identificação de riscos resultou em média 1,40, correspondente ao nível Incipiente de maturidade:

Tabela 3: Avaliação de maturidade - Gestão de Riscos

Item	Aspecto avaliado	Nota	Nível	Fundamento
15	Identificação de riscos de insuficiência de pessoal	2	Parcialmente estruturado	Escassez de pessoal reconhecida na análise SWOT do Plano de Gestão de Riscos, sem metodologia para causas internas
16	Formalização em Plano de Gestão de Riscos	2	Parcialmente estruturado	Único risco registrado (LDO/LOA), de nível Extremo, sem controles, sem monitoramento e com resposta de aceitação
17	Uso de informações sobre unidades, processos ou atividades críticas	1	Incipiente	Consideradas sem procedimento formalizado; sem evidências
18	Fontes de informação sobre áreas críticas	1	Incipiente	Fontes declaradas não comprovadas; predominância de solicitações das unidades
19	Aspectos de risco considerados em provimento e movimentação	1	Incipiente	Aspectos declarados sem registro nas análises
	Média da seção	**1,40**	**Incipiente**	

Fonte: checklist de auditoria aplicado pela AudIn às respostas da PROGEP e ao Plano de Gestão de Riscos da unidade.

Em resposta ao questionário de auditoria, a PROGEP declarou identificar os riscos relacionados à insuficiência de pessoal e tê-los formalizado em seu Plano de Gestão de Riscos. Todavia, o exame do referido plano revelou que, embora o risco de insuficiência de pessoal seja reconhecido no diagnóstico da unidade, seu tratamento restringe-se à causa orçamentária externa, sem a previsão de controles ou de mecanismos de monitoramento.

A análise SWOT constante do plano aponta, entre as fraquezas e ameaças, a "*escassez de pessoal técnico-administrativo*" e o "*crescimento das demandas com quadro limitado*" (p. 21–22). A matriz

de riscos, por sua vez, contempla um único risco associado ao tema: o atraso na contratação de pessoal em decorrência da não aprovação da LDO/LOA (p. 28).

Esse risco foi classificado no nível extremo (probabilidade 5 × impacto 4 = 20), porém sem controle associado (p. 43) e sem medidas de melhoria, sob a justificativa de que "*não está sob nosso controle*" (p. 47). Também não é monitorado, pois "*não tem como monitorar*" (pág. 54), e a resposta adotada foi aceitar o risco (p. 59).

Já as causas internas de insuficiência de pessoal, como aposentadorias, vacâncias, afastamentos, licenças e expansão institucional, sobre as quais a PROGEP tem governabilidade, não constam na matriz.

Desse modo, embora exista registro formal, o gerenciamento não atende aos elementos esperados pelo art. 17 do Decreto nº 9.203/2017 e pela IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que pressupõem a definição de controles, de respostas e de monitoramento. A aceitação de um risco classificado como extremo, sem qualquer medida de contingência, mostra-se incompatível com o próprio nível atribuído, sobretudo porque, ainda que a causa seja externa, seus efeitos podem ser mitigados internamente, por exemplo, por meio de priorização na alocação de vagas, redistribuição de pessoal, terceirização ou bolsas de apoio.

Essa lacuna ganha relevância diante da limitação de códigos de vaga, apontada pela PROGEP como o principal fator que dificulta o planejamento da força de trabalho (item 30): quanto mais restrita a possibilidade de provimento, maior a necessidade de critérios formais de priorização que direcionem os recursos disponíveis às áreas de maior criticidade.

CONSEQUÊNCIAS

Fragilização do cumprimento do dever de estabelecer, manter e monitorar sistema de gestão de riscos, previsto no art. 17 do Decreto nº 9.203/2017.

Probabilidade de que áreas críticas fiquem desguarnecidas/sobrecarregadas e de que áreas e/ou atividades sofram descontinuidade em razão do déficit de pessoal.

Dificulta a definição de prioridades e a adoção tempestiva de medidas para assegurar a continuidade dos serviços, por exemplo durante movimentos grevistas, quando se torna necessário identificar quais atividades não podem ser interrompidas ou demandam manutenção mínima.

CAUSA

A fragilidade decorre, principalmente, do escopo ainda restrito adotado na identificação e avaliação dos riscos relacionados à força de trabalho.

Ausência de critérios objetivos e formalizados para identificar e classificar áreas e atividades cuja descontinuidade possa ocasionar maiores prejuízos à Universidade.

Além da compreensão inadequada acerca do tratamento dos riscos externos, que limita sua consideração no processo de identificação, avaliação e resposta aos riscos de pessoal.

RECOMENDAÇÕES

2) **Recomenda-se à PROGEP** que revise a matriz de riscos do Plano de Gestão de Riscos da PROGEP para incluir riscos de insuficiência de pessoal decorrentes de causas internas, como aposentadorias, vacâncias, afastamentos, licenças e expansão institucional. Cada risco deve ter avaliação de probabilidade e impacto, controles existentes, resposta e responsáveis definidos.

3) **Recomenda-se à PROGEP** que reavalie o tratamento do risco de atraso na contratação de pessoal decorrente da não aprovação da LDO/LOA, estabelecendo medidas para reduzir seus impactos sobre a capacidade operacional da Universidade, especialmente nas áreas críticas.

ACHADO 03: Descompasso entre a evolução das demandas e da força de trabalho e fragilidades na distribuição interna de pessoal

O confronto entre a evolução dos indicadores de demanda e da força de trabalho (FT), no período de 2022 a 2025, e os resultados do questionário de percepção aplicado às unidades selecionadas evidenciou descompasso entre o crescimento das demandas institucionais e a ampliação da FT da Pró-Reitoria de Administração (PRAD).

A avaliação também corroborou o apontamento do Achado 01, relativo às coordenações de curso, de que a adequação do quadro de pessoal não pode ser aferida exclusivamente pelo quantitativo de servidores, devendo considerar as particularidades operacionais de cada unidade, a complexidade e o volume das atividades desenvolvidas, bem como os requisitos necessários à continuidade dos serviços.

Na PRAE (Pró-Reitoria de Assistência Estudantil) na PROPOPI (Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação), por sua vez, os indicadores agregados não evidenciam,

isoladamente, insuficiência quantitativa de pessoal. Entretanto, a análise da distribuição por subunidade revela concentração de atribuições em setores com apenas um servidor ou sem servidores lotados, sinalizando possíveis fragilidades na alocação da força de trabalho e riscos à continuidade dos serviços.

Tabela 4: Síntese do cruzamento por unidade

Unidade	Indicadores objetivos	Índice de percepção (11–55)	Percepção de insuficiência
PRAD	FT +12%; contratos +221%; dispensas e inexigibilidades +300%; valor contratado +729%; licitações com média de 227 dias	27,3 (Moderado); 35% Crítico[4]	Corroborada
PRAE	FT +44%; atendidos +25%; assistidos -42%; Serviço Social com servidor único	25,5 (Moderado); 56% Crítico	Parcialmente corroborada
PROPOPI	FT +73% (2023–2025); bolsas +20%; projetos +39%; duas divisões sem servidor	32,0 (Moderado); 10% Crítico	Parcialmente corroborada

Fonte: elaborado pela AudIn.

Em todos os casos, a ausência de metodologia institucional de dimensionamento e de mecanismos sistemáticos de monitoramento da força de trabalho (Achados 01 e 03) limita a capacidade da PROGEP de identificar tempestivamente os desequilíbrios entre demandas e pessoal, bem como de distinguir situações de insuficiência quantitativa daquelas decorrentes de distribuição inadequada da força de trabalho.

Análise detalhada das unidades selecionadas

Os principais indicadores de demanda da PRAD apresentaram crescimento proporcionalmente muito superior ao da força de trabalho no período analisado (2022 a 2025), evidenciando um descompasso entre a evolução das demandas e a capacidade operacional disponível, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 5: PRAD: evolução da força de trabalho e das demandas (2022–2025)

Indicador	2022	2023	2024	2025	Var. 2022–2025
Força de trabalho (pessoas)[5]	26	24	34	29	+12%

[4] O índice individual corresponde à soma das respostas aos itens 3 a 13 do questionário de percepção, com pontuação de 1 a 5 por item e variação total de 11 a 55 pontos. O percentual na faixa Crítica corresponde à proporção de respondentes de cada unidade com pontuação entre 11 e 22 pontos, arredondada para o número inteiro mais próximo.

[5]Para fins de cálculo, cada pessoa com carga horária de 40 horas semanais foi contabilizada como 1 unidade de força de trabalho, enquanto cada bolsista com carga horária de 20 horas semanais foi contabilizado como 0,5 unidade, proporcionalmente à respectiva carga horária semanal.

Contratos administrativos vigentes	14	18	29	45	+221%
Adesões a ata de registro de preços finalizadas	5	46	31	81	+1.520%
Dispensas e inexigibilidades finalizadas	8	12	44	32	+300%
Prorrogações contratuais	11	9	9	22	+100%
Licitações iniciadas	17	7	13	8	-53%
Licitações concluídas	5	9	14	12	+140%
Valor total contratado (R$ milhões)	6,13	5,97	6,35	50,78	+729%
Contratos vigentes por pessoa da FT	0,54	0,75	0,85	1,55	+188%
Dispensas e inexigibilidades por pessoa da FT	0,31	0,50	1,29	1,10	+259%
Tempo médio das licitações concluídas (dias)	237	263	193	233	-2%

Fonte: dados dispostos nos relatórios de atividades da PRAD.

Entre 2022 e 2025, a força de trabalho da PRAD passou de 26 para 29 pessoas (+12%), com oscilação no período (24 em 2023 e 34 em 2024). Contudo, os contratos vigentes triplicaram (+221%), as dispensas e inexigibilidades quadruplicaram (+300%), as adesões a atas de registro de preços passaram de 5 para 81 e o valor total contratado foi multiplicado por mais de oito vezes, de R$ 6,1 milhões para R$ 50,8 milhões. Em consequência, a relação de contratos vigentes por pessoa da força de trabalho praticamente triplicou (+188%).

A AudIn analisou 35 registros de processos licitatórios concluídos entre 2022 e 2025, para medir o intervalo entre a entrada do processo no setor de licitações e a publicação do resultado do julgamento no Diário Oficial da União. O tempo médio foi de 227 dias (mediana de 192 dias), com amplitude de 52 a 813 dias; 5 processos (14%) superaram um ano de tramitação. A média por ano de conclusão não apresentou melhora sustentada no período (237 dias em 2022, 263 em 2023, 193 em 2024 e 233 em 2025).

Quanto à distribuição interna da PRAD, o levantamento por subunidade indica que, em 2025, a Divisão de Programação de Compras Anuais e a Divisão de Apoio Administrativo e de Compras não possuíam pessoal alocado, e que a maior parte das demais divisões (Execução Licitatória, Execução Interna, Controle de Patrimônio, Suprimentos, Fiscalização de Contratos e

Controle de Pagamento) contava com uma única pessoa, o que caracteriza dependência de servidores-chave e ausência de substituição natural.

Na PRAD (20 respondentes), **o índice médio de percepção**[6] capacidade operacional foi de 27,3 pontos (Moderado), com 7 respondentes (35%) na faixa Crítica. As afirmações mais desfavoráveis foram a suficiência do quantitativo para cumprir as rotinas nos prazos (média 2,10), a eficácia dos mecanismos de mitigação em picos de demanda (2,15) e a distribuição equilibrada de tarefas (2,30).

Os dados objetivos corroboram essa percepção: o aumento expressivo do número de contratos, contratações diretas e valores geridos, sem incremento proporcional de pessoal, e a persistência de prazos longos nas licitações são compatíveis com a insuficiência de pessoal relatada. Os comentários sobre má distribuição entre setores também encontram respaldo na existência de divisões sem pessoal ou com servidor único.

Na PRAE, a força de trabalho passou de 17 para 24,5 pessoas entre 2022 e 2025 (+44%), com forte redução em 2023 (11 pessoas) e recomposição em 2024 (25 pessoas). A evolução dos indicadores de demanda foi a seguinte:

Tabela 6: PRAE: evolução da força de trabalho e das demandas (2022–2025)

Indicador	2022	2023	2024	2025	Var. 2022–2025
Força de trabalho (pessoas)[7]	17,0	11,0	25,0	24,5	+44%
Estudantes atendidos (serviços pedagógico, médico e social)	1.067	1.087	1.101	1.331	+25%
Estudantes assistidos com auxílios financeiros[8]	1.422	777	991	824	-42%
Recursos do PNAES executados (R$ milhões)	4,43	6,00	5,91	6,34	+43%
Estudantes atendidos por pessoa da FT	62,8	98,8	44,0	54,3	-13%
Estudantes assistidos por pessoa da FT	83,6	70,6	39,6	33,6	-60%
Recursos executados por pessoa da FT (R$ mil)	260,9	545,9	236,5	258,9	-1%

Fonte: Relatório de atividades.

[6] A partir do questionário de percepção da força de trabalho encaminhado às unidades selecionadas (PRAD, PROPOPI e PRAE)

[7] Para fins de cálculo, cada pessoa com carga horária de 40 horas semanais foi contabilizada como 1 unidade de força de trabalho, enquanto cada bolsista com carga horária de 20 horas semanais foi contabilizado como 0,5 unidade, proporcionalmente à respectiva carga horária semanal.

[8] A política de assistência estudantil foi alterada no período, com elevação do valor unitário e consequente redução do quantitativo de estudantes contemplados.

Em termos agregados, o crescimento da força de trabalho (+44%) foi superior ao dos estudantes atendidos (+25%), e o número de estudantes assistidos com auxílios financeiros diminuiu (-42%)[9], de modo que as relações de demanda por pessoa recuaram ou se mantiveram estáveis. O ano de 2023 constitui exceção: com apenas 11 pessoas, a unidade atingiu 98,8 estudantes atendidos e R$ 545,9 mil executados por pessoa, quase o dobro dos demais anos.

A análise por subunidade mostra que o acréscimo de pessoal se concentrou na Divisão de Atenção à Saúde (Serviços Odontológico, Médico e de Enfermagem) e na criação ou estruturação de serviços (Psicologia), enquanto o Serviço Social contou com um único servidor alocado em quase todo o período, embora a unidade concentre a análise de benefícios destinados a centenas de estudantes por ano. Os indicadores disponíveis, por sua vez, medem apenas volume, sem captar a complexidade das análises socioeconômicas, o número de editais, os prazos e as filas de atendimento.

A análise dos dados obtidos junto à PRAE, a partir de 9 (nove) respondentes, evidenciou o menor índice de percepção de capacidade operacional entre as unidades avaliadas, com média de 25,5 pontos e mediana de 22 pontos, ambas classificadas na faixa Crítica. Observou-se, ainda, que 5 dos 9 respondentes enquadraram-se nessa faixa[10].

Entre os aspectos avaliados, destacaram-se como pontos de maior fragilidade a compatibilidade entre o crescimento das demandas e a estrutura de pessoal, com média de 1,78, os mecanismos de continuidade das atividades, com média de 2,00, e a adequação da infraestrutura física, com média de 2,44.

Por outro lado, a análise dos dados agregados não evidenciou insuficiência quantitativa generalizada de pessoal na unidade. Os comentários apresentados pelos respondentes indicam que a percepção de baixa capacidade operacional está relacionada, sobretudo, à concentração de atribuições em subunidades com apenas um servidor, à instabilidade do quadro de pessoal, inclusive com referência ao cenário observado em 2023, às limitações de espaço físico e a fragilidades nos processos de comunicação e planejamento internos.

[9] A política de assistência estudantil foi alterada no período, com elevação do valor unitário e consequente redução do quantitativo de estudantes contemplados.

[10] A baixa adesão à pesquisa na PRAE (9 respondentes, frente a um quadro atual de 23 pessoas) compromete a representatividade dos dados, de modo que os resultados podem não refletir com fidelidade a percepção do conjunto da unidade.

Na PROPOPI, a força de trabalho passou de 11 para 19 pessoas entre 2023 e 2025 (+73%). A evolução dos indicadores foi a seguinte:

Tabela 7: PROPOPI: evolução da força de trabalho e das demandas (2022–2025)

Indicador	2022	2023	2024	2025	Var. 2022–2025
Força de trabalho (pessoas)	n.d.	11	16	19	+73%*
Bolsas gerenciadas	141	202	259	243	+72%
Projetos de pesquisa cadastrados	86	82	114	114	+33%
Recursos gerenciados (R$ milhões)	n.d.	3,53	5,20	6,70	+90%*
Programas de pós-graduação (stricto e lato sensu)	9	8	10	9	0%
Bolsas por pessoa da FT	n.d.	18,4	16,2	12,8	-30%*
Projetos por pessoa da FT	n.d.	7,5	7,1	6,0	-20%*
Recursos por pessoa da FT (R$ mil)	n.d.	321,0	324,7	352,7	+10%*

*Variação 2023–2025, por ausência de dados de 2022. n.d. = não disponível. Fonte: dados levantados pela AudIn com base no relatório de atividades da unidade.

O crescimento da força de trabalho superou o das bolsas (+20% entre 2023 e 2025) e o dos projetos cadastrados (+39% no mesmo período), resultando em redução das relações de bolsas e de projetos por pessoa. Os recursos gerenciados por pessoa aumentaram (+10%). Parte do acréscimo de pessoal, entretanto, decorre da incorporação de nova atribuição, o Biotério, que passou a contar com 3 pessoas em 2024, e não ao reforço das atividades administrativas preexistentes.

A distribuição por subunidade em 2024 revela que a Pró-Reitoria possui onze subunidades (secretaria, Biotério, quatro coordenadorias e quatro divisões) e que duas divisões não tinham servidor lotado: a Divisão de Gestão de Recursos, Processos e Editais e a Divisão Orçamentária de Processos e Editais, justamente as responsáveis pela gestão de editais e recursos. As demais divisões e a Coordenadoria de Pós-Graduação *Lato Sensu* contavam com uma única pessoa.

A PROPOPI (10 respondentes) obteve o índice de capacidade operacional mais elevado entre as unidades avaliadas, 32,0 pontos (Moderado), com apenas 1 respondente na faixa Crítica, e avaliação favorável dos mecanismos de continuidade (média 4,20). Ao mesmo tempo, registrou a avaliação mais desfavorável quanto à suficiência do quantitativo de pessoal (média 1,70) e ao crescimento das demandas (média 1,80).

Desse modo, tanto na PRAE como na PROPOPI tais aspectos apresentam caráter qualitativo e específico da organização do trabalho, não sendo integralmente captados pelo indicador agregado de capacidade operacional. Dessa forma, os resultados não permitem confirmar a existência de insuficiência quantitativa generalizada de força de trabalho.

Contudo, a percepção é compatível com a estrutura da unidade, que possui subunidades sem servidor e outras com servidor único, portanto há indício de desequilíbrio de distribuição e de estrutura interna das unidades, e não de quantitativo total.

CONSEQUÊNCIAS

Risco de comprometimento da qualidade e da conformidade dos atos administrativos, em razão da sobrecarga das equipes com redução da capacidade de análise, revisão e controle das atividades.

Sobrecarga e dependência excessiva do esforço individual de servidores-chave para compensar déficits de pessoal, especialmente em subunidades com apenas um servidor ou sem servidor alocado, ampliando a vulnerabilidade à descontinuidade dos serviços, à manutenção de prazos elevados, ao adoecimento e à rotatividade de pessoal.

CAUSA

As situações decorrem da ausência de metodologia de dimensionamento baseada em indicadores de demanda por unidade e subunidade, de monitoramento periódico desses indicadores e de mapeamento formal das áreas e atividades críticas pela PROGEP, favorecendo uma alocação de pessoal predominantemente reativa.

RECOMENDAÇÕES

4) **Recomenda-se à PROGEP** que identifique e mantenha atualizadas as áreas e atividades críticas da Universidade, com base em critérios objetivos que considerem a essencialidade das atividades, a disponibilidade de pessoal e os riscos e impactos da descontinuidade operacional, utilizando essa classificação para subsidiar a priorização da alocação de vagas e da movimentação de pessoal.

5) **Recomenda-se à PROGEP** que monitore periodicamente as vacâncias, afastamentos e aposentadorias, de modo a antecipar necessidades de reposição ou adoção de medidas alternativas para evitar a interrupção dos serviços.

ACHADO 04: Fragilidades na formalização do planejamento da força de trabalho diante da expansão institucional

Não há planejamento formalizado da força de trabalho associado à expansão institucional, com critérios técnicos definidos, registro das análises de impacto e fluxo institucional de comunicação que assegure a participação tempestiva da PROGEP nas decisões sobre novos cursos, obras, ampliações, novas unidades e serviços, resultando em grau de maturidade quanto ao Planejamento de pessoal e a Expansão institucional de média de 0,80, correspondente ao nível Incipiente, conforme apresentado a seguir.

Tabela 8: Avaliação de maturidade - Planejamento e expansão

Item	Aspecto avaliado	Nota	Nível
20	Participação em instâncias que discutem a expansão	1	Incipiente
21	Comunicação formal e tempestiva sobre novos cursos	1	Incipiente
22	Estudos técnicos de impacto de novos cursos	1	Incipiente
23	Aspectos analisados no impacto de novos cursos	1	Incipiente
24	Comunicação formal sobre obras, ampliações e novas unidades	1	Incipiente
25	Estudos técnicos de impacto de obras e novas unidades	1	Incipiente
26	Categorias avaliadas em obras e novas unidades	1	Incipiente
27	Registro documental das análises de expansão	0	Inexistente
28	Ações para adequar a força de trabalho à expansão	1	Incipiente
29	Procedimento formal para as unidades informarem a expansão	0	Inexistente
	Média da seção 5	**0,80**	**Incipiente**

Fonte: checklist de auditoria aplicado pela AudIn às respostas da PROGEP. Itens com nota 1: resposta positiva sem evidência documental. Itens 27 e 29: inexistência declarada pela própria unidade. Item 14: existência de formulário de absorção de atividades para afastamento de TAE.

a) Ausência de registro formal das análises de impacto da expansão sobre a força de trabalho

A PROGEP informou que, quando comunicada sobre a criação de novos cursos, obras, ampliação ou implantação de novas unidades, frequentemente realiza estudos técnicos para avaliar os impactos sobre a força de trabalho. Mencionou, ainda, a elaboração de estudos para subsidiar solicitações de novos códigos de vaga e o dimensionamento de pessoal.

Entretanto, não foram apresentados processos administrativos, notas técnicas, pareceres ou documentos equivalentes que comprovem a realização e o registro dessas análises, ficando comprometidas a rastreabilidade e a revisão das decisões, bem como a fundamentação de eventuais pleitos de ampliação do quadro de pessoal junto ao Ministério da Educação.

b) Ausência de fluxo institucional formalizado para comunicação prévia da expansão à unidade de gestão de pessoas

A auditada afirmou ser sempre formal e tempestivamente comunicada sobre a criação de novos cursos e sobre novas obras, ampliação ou implantação de novas unidades, mas não apresentou qualquer documentação nesse sentido, embora recentemente tenha havido aprovação de novos cursos de graduação na instituição.

Declarou ainda que não existem procedimentos formalizados para que as unidades informem à PROGEP a previsão de expansão de cursos, serviços ou infraestrutura.

A combinação dessas respostas indica que o acesso da PROGEP às informações sobre a expansão depende, sobretudo, de sua participação em instâncias colegiadas e grupos de trabalho (item 20 do questionário), e não de fluxo institucional que assegure a comunicação prévia, com prazo e conteúdo mínimo definidos. Esse modelo torna o processo dependente de pessoas e de circunstâncias, e pode fazer com que a análise de impacto sobre a força de trabalho ocorra após a decisão de expansão, e não como insumo dela.

A PROGEP apontou a limitação de códigos de vaga como único fator que dificulta o planejamento da força de trabalho diante da expansão (item 30). Embora se trate de restrição real e externa à Universidade, ela não afasta a necessidade de planejamento: ao contrário, torna indispensáveis critérios de priorização vinculados aos objetivos estratégicos e o uso de alternativas de recomposição, como redistribuição interna, terceirização e bolsas de apoio, dimensionadas com base técnica.

CONSEQUÊNCIAS

Expansão de cursos, serviços e infraestrutura pode ocorrer sem a correspondente adequação da força de trabalho, com sobrecarga das unidades, comprometendo a qualidade dos serviços e o alcance dos objetivos estratégicos previstos no PDI.

CAUSA

As fragilidades decorrem, principalmente, da ausência de metodologia institucional formalizada de dimensionamento da força de trabalho e de normativo ou fluxo que integre as decisões de expansão institucional ao planejamento de pessoal, com previsão de análise prévia de impacto e de seu registro pela PROGEP.

Contribui para esse cenário a restrição de códigos de vaga, que limita a capacidade de recomposição do quadro e pode desestimular a elaboração de estudos cujo resultado não se converte diretamente em provimento.

RECOMENDAÇÕES

6) **Recomenda-se à PROGEP** propor à Administração Superior a instituição de fluxo formal para comunicação prévia de propostas que impliquem criação ou ampliação de atividades, cursos, obras, unidades ou serviços, de modo a possibilitar a análise dos respectivos impactos sobre a força de trabalho e subsidiar a tomada de decisão quanto à sua implementação.

7) **Recomenda-se** à PROGEP que estabeleça procedimento simplificado para registrar, em processo administrativo ou documento equivalente, a avaliação dos impactos de propostas de expansão institucional sobre a força de trabalho, contemplando, no mínimo, as unidades afetadas, as necessidades adicionais de pessoal identificadas e as alternativas de atendimento, de modo a subsidiar as decisões da Administração Superior.

VI. CONCLUSÃO

A auditoria realizada na Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar) teve como objetivo avaliar os mecanismos de planejamento, dimensionamento e alocação da força de trabalho adotados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), com ênfase na identificação, no monitoramento e na mitigação dos riscos de descontinuidade operacional decorrentes de insuficiência de pessoal, considerando as necessidades institucionais e o contexto de expansão da Universidade.

Os resultados evidenciaram que os mecanismos de planejamento e dimensionamento da força de trabalho ainda são incipientes e carecem de maior formalização e sistematização. Foram identificadas fragilidades relacionadas à ausência de metodologia institucional formalizada, de critérios objetivos para subsidiar a alocação de pessoal e de

procedimentos sistemáticos para identificar e monitorar os riscos de descontinuidade operacional. Verificou-se, ainda, a necessidade de aprimorar a articulação entre o planejamento da força de trabalho, a expansão institucional e as demandas das unidades administrativas e acadêmicas.

Essas fragilidades limitam a capacidade institucional de antecipar necessidades de pessoal, avaliar a adequação da força de trabalho às demandas dos setores e subsidiar decisões de alocação e movimentação de servidores. Como consequência, ampliam-se os riscos de sobrecarga de trabalho, comprometimento da continuidade dos serviços e insuficiência de pessoal em áreas críticas.

Diante desse cenário, as recomendações propostas visam ao fortalecimento dos controles internos e ao aprimoramento da governança da força de trabalho, mediante a formalização de procedimentos, o estabelecimento de critérios e indicadores objetivos, o aperfeiçoamento do monitoramento das necessidades de pessoal e a integração dessas informações ao planejamento institucional. A implementação das medidas deverá considerar a capacidade operacional da PROGEP, as prioridades institucionais e as iniciativas em desenvolvimento no âmbito da Administração Pública Federal relacionadas ao dimensionamento da força de trabalho.

Por fim, espera-se que os resultados deste trabalho contribuam para o aperfeiçoamento do planejamento e da alocação de pessoal na UFDPar, favorecendo decisões mais consistentes e fundamentadas, a identificação tempestiva de riscos e a adoção de medidas preventivas para assegurar a continuidade dos serviços e o atendimento adequado às necessidades institucionais.

gov.br
Documento assinado digitalmente
SUYANE ALINNE PASSOS DA SILVA
Data: 18/11/2026 13:30:04-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Suyane Alinne Passos da Silva
Auditora Interna da AudIn/UFDPar

gov.br
Documento assinado digitalmente
LUANNA RHAYRA ROCHA FERREIRA
Data: 18/11/2026 12:58:27-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Luanna Rhayra Rocha Ferreira
Auditora-Chefe da AudIn/UFDPar

ANEXO I – DETALHAMENTO DA METODOLOGIA

Para obtenção das respostas às questões de auditoria, foram adotados os seguintes procedimentos:

a) **Questionário de auditoria dirigido à PROGEP**, composto por 30 questões sobre instrumentos de planejamento, critérios de dimensionamento, participação das unidades, identificação de áreas críticas e riscos de insuficiência de pessoal, e tratamento dos impactos da expansão institucional, respondido pelo Pró-Reitor de Gestão de Pessoas em 01/09/2026;

As respostas da PROGEP foram confrontadas com os critérios normativos, examinadas quanto à consistência interna e cotejadas com a percepção dos servidores das unidades.

b) **Questionário de percepção sobre a força de trabalho e a capacidade operacional da unidade**, aplicado aos servidores da PRAD (20 respostas), da PROPOPI (10 respostas) e da PRAE (9 respostas), no período de 23/07/2026 a 26/08/2026, com 13 afirmações avaliadas em escala do tipo *Likert* de cinco pontos e campo aberto para comentários.

As respostas foram convertidas em escala numérica (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente) e apresentadas como percentual de concordância (concordo total ou parcialmente), de neutralidade e de discordância (discordo total ou parcialmente), além da média geral e por unidade. Como todas as afirmações foram redigidas em sentido favorável, médias inferiores a 3,0 indicam percepção predominantemente desfavorável. Os comentários abertos foram submetidos à análise de conteúdo, com identificação de temas recorrentes.

c) **Testes quantitativos nas unidades críticas**, compreendendo: (i) matriz de criticidade com nove critérios, aplicada às Pró-Reitorias e à Prefeitura Universitária para seleção das unidades examinadas; (ii) levantamento da evolução da força de trabalho, total e por subunidade, e de indicadores de demanda da PRAD, da PRAE e da PROPOPI entre 2022 e 2025, com cálculo da relação demanda por pessoa da força de trabalho; e (iii) análise do tempo de tramitação de 35 registros de processos licitatórios da PRAD concluídos entre 2022 e 2025; e

d) **Análise documental do Plano de Gestão de Riscos da PROGEP**, obtido diretamente pela AudIn, para verificar se o risco de insuficiência de pessoal está identificado, avaliado, tratado e monitorado.

e) ***Checklist* de avaliação do grau de maturidade** institucional relacionado a gestão da força de trabalho:

Para avaliação do grau de maturidade, as respostas da PROGEP foram examinadas por meio de *checklist* estruturado com 26 quesitos pontuáveis, correspondentes às questões 4 a 29 do questionário, agrupados em três seções: **Dimensionamento da força de trabalho** (11 quesitos), **Identificação de riscos** (5 quesitos) e **Planejamento e expansão** (10 quesitos). Para cada quesito, foram definidos descritores específicos de cada nível da escala e as evidências mínimas a serem examinadas.

A pontuação adotou a seguinte escala:

Tabela 9: Regras de classificação dos quesitos

CLASSIFICAÇÃO	PONTUAÇÃO	CRITÉRIO DE ENQUADRAMENTO
Inexistente	0	Não foram identificadas evidências da existência ou implementação do aspecto avaliado.
Incipiente	1	O aspecto avaliado está presente de forma inicial, informal, pontual ou predominantemente não estruturada, sem elementos suficientes que demonstrem sua adequada implementação.
Parcialmente estruturado	2	O aspecto avaliado encontra-se parcialmente implementado ou formalizado, porém apresenta lacunas relevantes quanto à sua abrangência, adequação, consistência ou aplicação.
Estruturado	3	O aspecto avaliado encontra-se formalizado e adequadamente implementado, com evidências suficientes de que atende, de forma geral, aos critérios e requisitos aplicáveis. Eventuais fragilidades são pontuais e não comprometem sua efetividade.
Avançado	4	O aspecto avaliado encontra-se plenamente implementado, sistematizado e consolidado, apresentando mecanismos de acompanhamento, avaliação e aperfeiçoamento contínuo, além de evidências de sua utilização efetiva na gestão.

A atribuição das notas observou as seguintes regras:

a) a nota é atribuída com base nas evidências examinadas, e não apenas na resposta declarada pela PROGEP;

b) resposta positiva sem evidência documental limita a nota a 1 (Incipiente), e a declaração de inexistência pela própria unidade corresponde a 0 (Inexistente);

c) a existência apenas de decisão formal ou plano aprovado para executar corresponde a 1 (Incipiente), por indicar intenção formalizada, e não implementação;

d) nas questões de múltipla marcação, considera-se a qualidade das fontes (reativas ou planejadas), a formalização e o uso efetivo, e não apenas a quantidade de itens marcados;

e) a nota 4 exige evidência de monitoramento e revisão periódica;

f) quesitos cuja atribuição pertença formalmente a outra unidade são registrados como "não se aplica" e excluídos da média;

g) em caso de dúvida entre dois níveis, adota-se o inferior, com justificativa; e

h) a questão 30 (fatores que dificultam o planejamento) é de percepção e não é pontuada, sendo utilizada na análise das causas dos achados.

O nível de maturidade de cada seção corresponde à média aritmética das notas dos quesitos pontuados, convertida em nível conforme as faixas a seguir:

Tabela 10: Escala de Maturidade

NÍVEL	MÉDIA DA SEÇÃO
Inexistente	0,00 a 0,49
Incipiente	0,50 a 1,49
Parcialmente estruturado	1,50 a 2,49
Estruturado	2,50 a 3,49
Avançado	3,50 a 4,00

f) **Análise documental e de dados institucionais**, complementada por testes quantitativos da distribuição de pessoal técnico-administrativo entre unidades organizacionais semelhantes.

Seleção das unidades críticas

Diante da inexistência de mapeamento institucional de áreas críticas (Achado 01), a AudIn elaborou matriz própria de criticidade, aplicada às Pró-Reitorias e à Prefeitura Universitária, com nove critérios avaliados em "sim" ou "não". O critério relativo à existência de cargos vagos ou dificuldades recorrentes de reposição restou prejudicado para todas as unidades, por ausência de informações sobre vacâncias, remoções, afastamentos, licenças e cessões por unidade.

Tabela 11: Matriz de criticidade das unidades

Unidade	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	Pontos
PRAD	**N**	**S**	**S**	**S**	**S**	**S**	**S**	**S**	**Prej.**	**7**

PRAE	**S**	**S**	**S**	**S**	**S**	**N**	**S**	**N**	**Prej.**	**6**
PROPOPI	**S**	**S**	**S**	**N**	**S**	**N**	**S**	**S**	**Prej.**	**6**
PREG	**S**	**S**	**S**	**N**	**S**	**N**	**S**	**N**	**Prej.**	**5**
PREX	**S**	**S**	**S**	**N**	**N**	**S**	**S**	**N**	**Prej.**	**5**
PROGEP	**N**	**N**	**S**	**N**	**S**	**S**	**N**	**S**	**Prej.**	**4**
PROPLAN	**N**	**N**	**S**	**S**	**S**	**N**	**N**	**S**	**Prej.**	**4**
PROTIC	**N**	**S**	**S**	**N**	**S**	**N**	**N**	**S**	**Prej.**	**4**
PREUNI	**N**	**N**	**S**	**S**	**S**	**S**	**N**	**N**	**Prej.**	**4**

Legenda: C1 – executa atividade finalística essencial; C2 – interrupção compromete ensino, pesquisa, extensão ou assistência estudantil; C3 – obrigações legais cujo descumprimento gera sanções; C4 – administra recursos financeiros de maior vulto; C5 – elevado volume de processos; C6 – histórico de atrasos ou interrupções (relação com a AudIn e registro de riscos); C7 – riscos da unidade no Plano de Gestão de Riscos predominantemente estratégicos; C8 – dependência elevada de conhecimento técnico específico; C9 – cargos vagos ou dificuldade de reposição (prejudicado). S = sim; N = não. Fonte: elaborado pela AudIn.

Assim, foram selecionas as unidades de maior criticidade: PRAD (7 pontos), PRAE (6 pontos) e PROPOPI (6 pontos) para realização de testes específicos.

Metodologia de análise da situação das unidades identificadas como críticas

Para verificar se a percepção dos servidores das unidades selecionadas (PRAD, PRAE e PROPOPI) encontra respaldo em dados objetivos, confrontou-se a evolução de indicadores de demanda e da força de trabalho (FT) no período de 2022 a 2025.

Para cada uma delas, foram definidos indicadores de demanda compatíveis com suas atribuições e calculada a relação entre demanda e força de trabalho.

Para a comparação com a percepção, as respostas de cada servidor às afirmações 3 a 13 do questionário foram somadas, gerando um índice de capacidade operacional que varia de 11 a 55 pontos, classificado em quatro faixas: Crítico (11 a 22), Moderado (23 a 33), Adequado (34 a 44) e Otimizado (45 a 55).

Para cada unidade, calculou-se a média aritmética dos índices individuais e o percentual de respondentes na faixa Crítica. Esse percentual foi obtido dividindo-se o número de respondentes com pontuação entre 11 e 22 pelo total de respondentes da respectiva unidade e multiplicando-se o resultado por 100. Na Tabela 4, os percentuais foram arredondados para o número inteiro mais próximo. A média sintetiza a pontuação do conjunto de respondentes, enquanto o percentual indica a parcela que se enquadrou na faixa Crítica.

ANEXO II – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE AUDITADA

A Auditoria Interna encaminhou o Relatório Preliminar de Auditoria nº 02/2026 à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) por meio do Ofício nº 024/2026/AUDIN/UFDPar, de 21 de outubro de 2026. O ofício estabeleceu prazo de 5 dias úteis para manifestação de interesse na Reunião de Busca Conjunta de Soluções e de 15 dias úteis para manifestação formal sobre as recomendações, contados do dia seguinte ao envio do relatório.

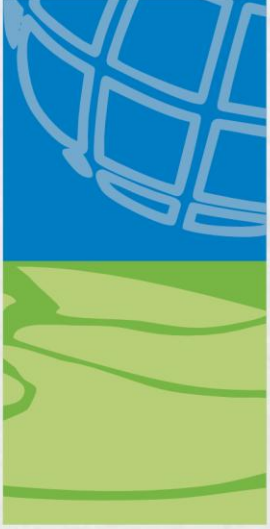
Encerrados os prazos, a PROGEP não manifestou interesse na realização da reunião nem apresentou considerações sobre os achados ou as recomendações do relatório preliminar.

ANEXO III – QUADRO DE RECOMENDAÇÕES, UNIDADE RESPONSÁVEL E PRAZOS PARA CUMPRIMENTO

Os prazos para cumprimento das recomendações de auditoria são, em regra, pactuados entre a Auditoria Interna e a unidade auditada. Como a PROGEP não apresentou manifestação sobre o relatório preliminar nem indicou interesse na realização da Reunião de Busca Conjunta de Soluções, a Auditoria Interna estabeleceu os prazos indicados no quadro a seguir. Para defini-los, considerou a complexidade das medidas recomendadas, a capacidade operacional da unidade e o tempo estimado para sua implementação.

Achado	Descrição do achado	Recomendação	Unidade responsável	Data-limite
01	Ausência de metodologia de dimensionamento e alocação da força de trabalho técnico-administrativa	Elaborar o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, em conformidade com o art. 6º do Decreto nº 5.825/2006, de modo a subsidiar a definição da matriz de alocação de cargos e o estabelecimento de critérios objetivos para a distribuição de vagas entre as unidades.	PROGEP	16/07/2027
02	Nível incipiente de maturidade dos mecanismos de identificação, monitoramento e mitigação dos riscos relacionados ao dimensionamento de pessoal	Revisar a matriz de riscos do Plano de Gestão de Riscos da PROGEP para incluir riscos de insuficiência de pessoal decorrentes de causas internas, como aposentadorias, vacâncias, afastamentos, licenças e expansão institucional. Cada risco deve ter avaliação de probabilidade e impacto, controles existentes, resposta e responsáveis definidos.	PROGEP	18/03/2027
		Reavaliar o tratamento do risco de atraso na contratação de pessoal decorrente da não aprovação da LDO/LOA, estabelecendo medidas	PROGEP	18/03/2027

		para reduzir seus impactos sobre a capacidade operacional da Universidade, especialmente nas áreas críticas.		
03	Descompasso entre a evolução das demandas e da força de trabalho e fragilidades na distribuição interna de pessoal	Identificar e manter atualizadas as áreas e atividades críticas da Universidade, com base em critérios objetivos que considerem a essencialidade das atividades, a disponibilidade de pessoal e os riscos e impactos da descontinuidade operacional, utilizando essa classificação para subsidiar a priorização da alocação de vagas e da movimentação de pessoal.	PROGEP	19/04/2027
		Monitorar periodicamente as vacâncias, afastamentos e aposentadorias, de modo a antecipar necessidades de reposição ou adoção de medidas alternativas para evitar a interrupção dos serviços.	PROGEP	16/02/2027
04	Fragilidades na formalização do planejamento da força de trabalho diante da expansão institucional	Propor à Administração Superior a instituição de fluxo formal para comunicação prévia de propostas que impliquem criação ou ampliação de atividades, cursos, obras, unidades ou serviços, de modo a possibilitar a análise dos respectivos impactos sobre a força de trabalho e subsidiar a tomada de decisão quanto à sua implementação.	PROGEP	19/04/2027
		Estabelecer procedimento simplificado para registrar, em processo administrativo ou documento equivalente, a avaliação dos impactos de propostas de expansão institucional sobre a força de trabalho, contemplando, no mínimo, as unidades afetadas, as necessidades adicionais de pessoal identificadas e as alternativas de atendimento, de modo a subsidiar as decisões da Administração Superior.	PROGEP	18/03/2027





UNIVERSIDADE
FEDERAL DO DELTA
DO PARNAÍBA

www.ufdpar.edu.br



