



TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO

RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA

AUDITORIA OPERACIONAL DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

SUMÁRIO	
1	INTRODUÇÃO
1.1	Visão geral do objeto
1.2	Objetivo e questões de auditoria
1.3	Período de execução
1.4	Composição da amostra avaliada
1.5	Equipe de auditoria
1.6	Técnicas de auditoria
1.7	Atividades executadas
1.8	Legislação aplicada
1.9	Metodologia aplicada
2	ACHADOS DE AUDITORIA
2.1	Utilização difusa de ferramentas administrativas para fins de mapeamento dos processos de trabalho de capacitação dos servidores
2.2	Subdimensionamento da gestão de riscos da atividade de capacitação dos servidores
2.3	Insuficiência do mapeamento de competência dos servidores
2.4	Desatualização do cadastro no Sistema SARH para eventos de capacitação de agentes de segurança removidos pelo Sinar
2.5	Ausência de aplicação da avaliação de aprendizagem nos cursos presenciais
2.6	Ausência da aplicação da avaliação de impacto
2.7	Ausência de avaliação de resultados do Cate/PAC 2019
2.8	Desatualização da Instrução Normativa TRF1 13-02
3	CONCLUSÃO
4	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

1.1 Visão geral do objeto

O papel do Estado em modernizar a máquina pública é corolário do princípio da eficiência, cuja consolidação se deu no art. 37 da Constituição Federal. Nesse sentido, para atingir a excelência que a sociedade demanda é essencial que os servidores dos órgãos públicos estejam sempre atualizados e desenvolvam cada vez mais conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à realização de suas atividades profissionais. A capacitação apresenta-se, pois, como uma iniciativa essencialmente institucional para aprimoramento do corpo funcional, constituindo uma das mais relevantes ferramentas para alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos públicos.

Portanto, fornecer aos servidores os conhecimentos necessários para o bom funcionamento do órgão, mediante ações educacionais com foco no desenvolvimento de competências que, por sua vez, possam influenciar no alcance dos objetivos estratégicos e no cumprimento da missão institucional do órgão, fortalece a cadeia de valor que orbita em torno da organização.

No Tribunal Regional Federal da 1ª Região, a função de desenvolver os servidores está vinculada à Secretaria de Gestão de Pessoas - SecGP, mais especificamente ao Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento dos Servidores da 1ª Região - Cedap, que possui a atribuição de dirigir e executar, no órgão, as atividades de educação

corporativa voltadas para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos servidores por meio de capacitação e educação continuada e orientar essas atividades nas seções e subseções judiciárias da 1ª Região.

1.2. Objetivo e questões de auditoria

Esta auditoria objetiva avaliar os controles internos afetos ao processo de trabalho de capacitação de servidores, assim como a efetividade dos procedimentos utilizados e a conformidade com as normas que regulamentam a capacitação de servidores no âmbito da Justiça Federal da 1ª Região. Para tanto, foram elaboradas as seguintes questões de auditoria:

- a) O planejamento das ações de capacitação segue os ritos definidos nas normas e está em sintonia com as necessidades do órgão?
- b) As ações de capacitação são executadas de acordo com o planejamento e as normas existentes?
- c) Existe avaliação dos resultados das ações de capacitação e do PAC?
- d) A IN 13-02 está adequada à necessidade do processo de trabalho de capacitação de servidores?

1.3 Período de execução

A execução da presente auditoria se deu nos meses de abril a agosto de 2020.

1.4 Composição da amostra avaliada

Durante as atividades, foram selecionados e analisados todos os processos de capacitação de servidores realizados no exercício de 2019, conforme tabela 10414986. A análise dos processos administrativos restringiu-se aos aspectos relacionados às questões de auditoria indicadas no item 1.2 deste Relatório.

1.5 Equipe de auditoria

- João Batista Corrêa da Costa - supervisor da auditoria;
- Andrea Morais Antunes - coordenadora da auditoria;
- Amanda Côrtes Gomes.

1.6 Técnicas de auditoria

Neste trabalho foram utilizadas as seguintes técnicas:

- Análise documental;
- Análise de Processos Administrativos Eletrônicos;
- Pesquisas em sistemas informatizados;
- Aplicação de questionário;
- Amostragem.

1.7 Atividades executadas

As atividades executadas durante a auditoria são as listadas a seguir:

- Avaliação prévia do objeto e planejamento;
- Elaboração dos papéis de trabalho;
- Levantamento da legislação aplicada;
- Expedição de Solicitação de Auditoria;
- Análise das informações enviadas pelo Cedap e cotejamento com informações existentes nos outros sistemas SARH e SEI;
- Confecção do relatório preliminar com formulação de observações e recomendações consideradas relevantes.

1.8 Legislação aplicada

- [Constituição da República Federativa do Brasil de 1988](#);
- [Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990](#), dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais;
- [Lei nº 11416, de 15 de dezembro de 2006](#), dispõe sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União;
- [Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006](#), institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;
- [Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019](#), dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento;
- [Portaria Conjunta STF/CNJ/CJF nº 3, de 31 de maio de 2007](#), regulamenta dispositivos da Lei nº 11.416/2006, referentes ao ingresso e enquadramento, ocupação de função comissionada e cargo em comissão, programa permanente de capacitação e remoção;
- [Resolução CNJ nº 111, de 6 de abril de 2010](#), institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de servidores do Poder Judiciário -CEAJUD;
- [Resolução CNJ nº 159, de 12 de novembro de 2012](#), dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário;
- [Resolução CNJ nº 192, de 8 de maio de 2014](#), dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário;
- [Resolução CNJ nº 198, de 1ª de julho de 2014](#), dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário;
- [Resolução CNJ nº 240, de 9 de setembro de 2016](#), dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário;
- [Resolução CJF nº 261, de 30 de abril de 2002](#), institui diretrizes para a implantação do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores do Conselho e da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Grau;
- [Resolução CJF nº 536, de 18 de dezembro de 2006](#), dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação dos servidores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo grau;
- [Resolução CJF nº 313, de 22 de outubro de 2014](#), dispõe sobre a Gestão da Estratégia da Justiça Federal;
- [Resolução CJF nº 432, de 13 de dezembro de 2016](#), dispõe sobre o Projeto Político-Pedagógico para Capacitação e Desenvolvimento dos servidores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo grau;
- [Regulamento de Serviço do TRF 1ª Região](#);
- [Resolução TRF nº 13](#), de 3 de julho de 2001, aprova a IN 13-02 - Programa de Capacitação;
- [IN 13-02](#), Programa de Capacitação do TRF 1ª Região;
- Resolução Presi 6903944, de 19 de dezembro de 2018, institui a Política de Gestão de Pessoas no âmbito da Justiça Federal da 1ª Região;
- Portaria Presi 7636315, de 13 de fevereiro de 2019, aprova o Catálogo de Temas Educacionais do TRF1 para 2019 (CATE 2019);
- Portaria Presi 9850505, de 20 de março de 2020, aprova o Plano de Ações de Capacitação do TRF1 para 2020 (PAC 2020);
- [Resolução Presi 34](#), institui a Gestão de Riscos na Justiça Federal de 1º e 2º grau da 1ª Região;
- [Resolução Presi 41](#), de 28 de setembro de 2017, dispõe sobre o Programa de Reciclagem Anual de Segurança no Âmbito da Justiça Federal da 1ª Região;
- Resolução Presi 11416629, institui o sistema de Governança e Gestão da Justiça Federal da 1ª Região;
- [Acórdão TCU 3023/2013 - Plenário](#).

1.9 Metodologia aplicada:

Inicialmente, foram realizados o levantamento e o estudo da legislação aplicada à capacitação de pessoal. A partir deste conhecimento, foram avaliados os pontos de maior risco para a Administração, possibilitando a elaboração das questões de auditoria. Ademais, foi elaborado e encaminhado à unidade auditada questionário de avaliação de controles internos (10193096), com vistas à obtenção de informações quanto ao mapeamento de processos, existência de controles instituídos e rotinas de trabalho.

Após encaminhamento das respostas pela unidade auditada, concluiu-se pela necessidade de obter informações complementares, formalizada mediante o envio da Solicitação de Auditoria 10576474.

Os esclarecimentos prestados pela unidade auditada juntamente com as análises dos processos administrativos, sistemas informatizados, normas e documentos forneceram os subsídios necessários às conclusões desta equipe, no tocante aos controles internos adotados pelas unidades responsáveis pela capacitação dos servidores.

2 ACHADOS DE AUDITORIA

Durante a realização da auditoria foram identificados os achados a seguir, considerados relevantes para relato:

2.1 Utilização difusa de ferramentas administrativas para fins de mapeamento dos processos de trabalho de capacitação de servidores

2.1.1 Situação encontrada

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial que tem a finalidade de estimular a eficiência na execução do trabalho, estabelecendo de forma organizada as atividades desenvolvidas pela unidade, permitindo identificar os gargalos, pontos fortes e pontos fracos. Portanto, é necessário visualizar os processos para gerenciá-los e essa visualização pode ser materializada com o mapeamento, no qual as tarefas e a sequência de execução são representadas graficamente.

De maneira geral, os processos de uma unidade devem ser identificados em um fluxograma, o que permite uma análise visual e identificação dos pontos falhos.

Verificou-se que a unidade auditada mantém ferramentas distintas no que se refere ao conhecimento e administração de seus processos. Questionada a respeito da existência de mapeamento de seus processos de trabalho (Questionário 10415117), a unidade respondeu afirmativamente em relação aos procedimentos de elaboração do plano anual de capacitação (questão 1), à sua execução (questão 2), à avaliação (questão 20) e providências nos casos de pedidos de capacitação não atendidos (questão 25). Para corroborar as afirmações, indicou processos administrativos, relatórios, planilhas *Excel*, aplicativos de acompanhamento de tarefas, como *Planner* e *Trello*, pastas de arquivos e rotinas. Em relação à existência de mapeamento acerca da atualização periódica da legislação (questão 13), afirmou não haver fluxograma ou mapeamento, e sim, um repositório para arquivamento das recomendações de auditoria.

Na ocasião em que foi questionada sobre o gerenciamento dos riscos do processo de trabalho de capacitação de servidores (Solicitação de Auditoria 10576474), definido como processo crítico pela [Resolução Presi 34/2017](#), a unidade informou a existência do processo 0020327-90.2019.4.01.8000, autuado para que fossem inseridos três mapeamentos a saber: contratação de instrutoria interna (doc. 8827631), contratação de instrutoria externa (doc. 8827633) e cadastro de certificado de especialização (doc. 8827634).

Portanto, verificou-se que, a despeito da unidade se valer do mapeamento de processos em sentido amplo, no gerenciamento das numerosas atividades desenvolvidas pela área, foram registrados apenas três processos formalmente mapeados.

Para alcançar a excelência em relação às atividades desenvolvidas pela unidade é necessário conhecer em profundidade os procedimentos existentes, definir claramente a responsabilidade de cada servidor e a sequência de atividades do fluxo. Diante disso, a equipe de auditoria considera que o Cedap deve institucionalizar e formalizar o mapeamento de seus principais processos de trabalho, de modo a permitir que sejam geridos os riscos existentes nos demais processos, além dos três já mapeados.

2.1.2 Critérios

- Resolução Presi 34/2017.

2.1.3 Evidências

- Questionário TRF1-Cedap 10415117;
- Informação Cedap 10651613
- Processo 0020327-90.2019.4.01.8000.

2.1.4 Causas

- Ausência de mapeamento formal dos processos de trabalho relevantes.

2.1.5 Efeitos

- Dificuldades quanto à visualização dos "gargalos" e dos pontos fracos do fluxos de trabalhos;
- Risco de que a identificação e gestão de riscos seja prejudicada.

2.1.6 Responsável

- Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores da 1ª Região - Cedap.

2.1.7 Recomendação preliminar

2.1.7.1 Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores - Cedap

2.1.7.1.1 Realizar, de forma padronizada, o mapeamento formal dos processos de trabalho relevantes da unidade, visando à otimização da gestão de riscos e a melhoria contínua desses processos.

2.1.8. Manifestação da unidade auditada

2.1.8.1 - Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores - Cedap

Por meio do Relatório 11947067, a Cedap informou que:

"O Cedap tem procurado identificar os processos relevantes da unidade para efetivação do mapeamento, identificação de riscos e oportunidades de melhoria. Cabe registrar que possuímos outros processos de trabalho mapeados, inclusive com avaliação de riscos, conforme xxxxx"

2.1.9 Análise da equipe de auditoria

Observa-se que a informação prestada pela unidade auditada não forneceu dados concretos acerca do processo de padronização e mapeamento formal das atividades desenvolvidas pela área. Tal constatação pode ser corroborada pela indicação genérica "xxxxx" para exemplificar outros processos de trabalho mapeados pela unidade e a avaliação de risco correspondente. Ante o exposto, faz-se necessário que a unidade auditada complemente a informação prestada por meio do Relatório 11947067, indicando os documentos que evidenciam a realização de mapeamento formal dos processos de trabalho.

2.1.10 Recomendação final

2.1.10.1 Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores - Cedap

2.1.10.1.1 Complementar a informação prestada por meio do Relatório 11947067, relacionando os demais processos de trabalho mapeados, e indicando onde podem ser encontrados os documentos que formalizam o mapeamento.

2.2 Subdimensionamento da gestão de riscos da atividade de capacitação de servidores

2.2.1 Situação encontrada

A [Resolução Presi 34/2017](#), que instituiu a Gestão de Riscos no TRF1, arrolou entre os processos de trabalho críticos para o alcance dos objetivos institucionais, a capacitação e aperfeiçoamento de magistrados e servidores, devendo ter seus riscos mapeados e gerenciados.

O Plano de Ação para mapeamento dos processos de trabalho críticos relacionados na Resolução Presi 34 foi conduzido no processo SEI 0026463-40.2018.4.01.8000 pela Secretaria de Gestão e Inovação - Secge, ficando a cargo de cada uma das unidades envolvidas a realização de seus respectivos mapeamentos, com o apoio técnico e metodológico das Seções de Análise e Melhoria dos Processos de Trabalho - Seamp e de Monitoramento da Gestão de Riscos - Semor, pertencentes à estrutura daquela Secretaria.

Para a realização da atividade, foi determinado que cada unidade autuaria processo específico no SEI, cabendo ao gestor da área a seleção inicial de, no máximo, dois processos críticos para mapeamento e gerenciamento, conforme Circular Diges 7620716 (item 1). De acordo com orientação contida no item 3 do documento, a profundidade (nível de detalhamento) dos mapeamentos deveria ser baseada nas orientações do TCU que seriam repassadas *in loco* pelos supervisores da Seamp e da Semor.

No caso da Secretaria de Gestão de Pessoas - SecGP, os documentos constam do processo SEI 0020327-90.2019.4.01.8000, onde foram anexados os mapeamentos de três processos de trabalho: contratação de instrutor interno (8827631), contratação de instrutor externo (8827633) e cadastro de certificado de especialização (8827634). No entanto, por ocasião da Revisão dos Riscos apontados pela SecGP (Formulário 9637556), foram validados apenas dois dos três

processos de trabalho referentes à capacitação de servidores (contratação de instrutor interno e contratação de instrutor externo).

Com base na situação descrita, é possível constatar que a seleção dos dois processos de trabalho retromencionados para gestão dos riscos da área em apreço afigura-se insuficiente, pois não abrange as atividades precípuas relacionadas à capacitação de servidores.

Apurou-se, ainda, que, para cada processo mapeado foi identificado apenas um risco, o que demonstra que não foi realizado um levantamento de riscos abrangente, levando em consideração todo o fluxo do processo de trabalho.

Outrossim, verifica-se que os riscos relacionados ao cumprimento das metas de capacitação podem não ter sido adequadamente gerenciados durante o exercício de 2019. Conforme Informação 10474266, acostada aos autos do processo 0015810-08.2020.4.01.8000, foram analisados os resultados publicados no [Relatório de Gestão 2019](#), Capítulo 4, fl.83, relativos à Gestão de Pessoas, no aspecto da capacitação. De acordo com o Relatório, as metas de capacitação dos servidores do TRF1 para o exercício de 2019 não foram atingidas. Os dados indicavam que 67% dos servidores do Tribunal haviam sido capacitados em mais de uma ação de ensino durante 2019, apesar de ter sido estabelecida a meta de 70%; em relação à meta de 100% de gestores capacitados, efetivamente 84% computaram pelo menos 30 horas gerenciais em 2019. Em contrapartida, verificou-se que foram utilizados 91% do orçamento de capacitação do tribunal, indicando, portanto, que, apesar do orçamento ter sido utilizado em quase sua totalidade, não resultou em alcance dos objetivos de capacitação.

Nesse sentido, a Resolução 11416629, que institui o sistema de Governança e Gestão para a Justiça Federal da 1ª Região, estabelece, em seu art.18, §2º, que "*o modelo de gestão de riscos compreende, ainda, a identificação, avaliação e tratamento dos riscos e a implantação de controles internos suficientes para manter os riscos dentro dos limites estabelecidos pela governança*" (grifos acrescidos).

Para uma efetiva gestão de riscos, é essencial que sejam identificados os principais riscos que atingem as atividades do começo ao fim do fluxo dos processos de trabalho, a fim de desenvolver uma escala de priorização, ou seja, do maior impacto e probabilidade, até o menor. Desse modo, é essencial que a gestão dos riscos da atividade de capacitação seja reavaliada para que o escopo seja expandido, tanto para incluir outros processos de trabalho não mapeados, quanto para identificar, de forma abrangente, os principais riscos dos processos de trabalho.

No mesmo sentido, é necessário que a SecGP, com o apoio da Secge, defina o tratamento que será dado aos riscos identificados, pois somente com a determinação do tratamento ao risco é que se completa a gestão dos riscos. Os possíveis tratamentos aos riscos são: mitigar, evitar, aceitar ou compartilhar. Se a unidade apenas identifica os riscos, mas não determina qual tratamento será dado a cada risco, não é possível dizer que o risco foi gerido, pois permanece no mesmo patamar de probabilidade e impacto.

2.2.2 Critérios

- [Resolução Presi 34/2017](#);
- Resolução Presi 11416629.

2.2.3 Evidências

- Processo Sei 0020327-90.2019.4.01.8000 (doc. 8827631, 8827633 e 8827634);
- Processo Sei 0026463-40.2018.4.01.8000;
- Processo Sei 0015810-08.2020.4.01.8000;
- [Relatório de Gestão 2019](#).

2.2.4 Causas

- Insuficiência do levantamento de riscos;
- Insuficiência da seleção de processos de trabalho a terem seus riscos gerenciados;
- Cultura organizacional ainda incipiente no aspecto do gerenciamento de riscos.

2.2.5 Efeitos.

- Gerenciamento dos riscos insuficiente e/ou incompleto das atividades de capacitação de servidores;
- Potencial concretização de riscos não levantados no tocante à estratégia institucional de capacitação de servidores.

2.2.6 Responsável

- Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores da 1ª Região - Cedap;
- Secretaria de Gestão Estratégica e Inovação - Secge.

2.2.7. Recomendação preliminar

2.2.7.1 Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores - Cedap

2.2.7.1.1 Identificar o maior número possível de riscos relevantes para os processos de trabalho mapeados, considerando todas as atividades do processo de trabalho.

2.2.7.2 Secretaria de Gestão Estratégica e Inovação - Secge

2.2.7.2.1 Instruir as unidades do Tribunal que estão desenvolvendo a gestão de riscos dos seus processos de trabalho para que façam o mapeamento dos principais processos de trabalho das áreas, de modo a obter uma administração de riscos mais abrangente e completa;

2.2.7.2.2 Instruir as unidades, no que tange ao mapeamento de processos críticos, a fazer o levantamento dos riscos de forma abrangente, considerando todo o processo de trabalho e todas as atividades desenvolvidas;

2.2.7.2.3 Determinar, em conjunto com as unidades, o tratamento aos riscos que forem identificados, de modo a gerir efetivamente os riscos dos processos de trabalho.

2.2.8. Manifestação da unidade auditada

2.2.8.1 - Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores - Cedap

Por meio do Relatório 11947067, o Cedap informou que a resposta a esse quesito era idêntica à do item 2.1.7.1.1:

"O Cedap tem procurado identificar os processos relevantes da unidade para efetivação do mapeamento, identificação de riscos e oportunidades de melhoria. Cabe registrar que possuímos outros processos de trabalho mapeados, inclusive com avaliação de riscos, conforme xxxxx".

2.2.8.2 - Secretaria de Gestão Estratégica e Inovação - Secge

A Secge apresentou seus argumentos por meio da Informação Diple 12191742:

"Relativamente às recomendações preliminares da Secau, abaixo transcritas, informo que está em andamento o projeto estratégico Aprimora-Pro, conforme documentação no PAe 0026904-50.2020.4.01.8000, sendo que o seu escopo prevê o mapeamento e o gerenciamento de riscos dos principais processos críticos da 1ª Região".

2.2.9 Análise da equipe de auditoria

Embora o Cedap considere que a resposta ao item anterior supra a manifestação em relação à recomendação deste achado, é importante que a área auditada demonstre e indique os documentos que corroborem as informações prestadas acerca da identificação mais consistente de riscos para os principais processos de trabalho da unidade.

Em relação às informações prestadas pela Secge, verificou-se, em consulta ao processo indicado, que o Projeto Aprimora-Pro - Aprimoramento do gerenciamento de processos críticos do TRF 1ª Região, pretende adotar as seguintes ações para atingimento de seus objetivos: identificação e gerenciamento de pontos fracos, identificação e gerenciamento de riscos e identificação, registro e gerenciamento do conhecimento dos processos mapeados. É importante destacar que se trata de uma proposta de projeto, alinhada à estratégia institucional 2015-2020 e àquela em elaboração para o atual sexênio (2021-2026), estando, no entanto, em fase de validação do Comitê Multidisciplinar de Gestão do Conhecimento do TRF1 - Cogecon. Considerando, portanto, que a unidade demonstrou que vem adotando providências em relação à condução da melhoria dos processos críticos e gerenciamento de riscos, esta equipe de auditoria considera a recomendação atendida pela Secge, oportunidade em que esclarece que a efetividade da implantação dessa proposta, deverá ser alvo de verificação em futura auditoria.

2.2.10 Recomendação final

2.2.10.1 Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores - Cedap

2.2.10.1.1 Complementar a informação prestada por meio do Relatório 11947067, relatando detalhadamente os métodos adotados para identificação de riscos para os processos de trabalho mapeados, e indicando o local onde estão acostados os documentos que evidenciam o procedimento.

2.3 Insuficiência do mapeamento de competências dos servidores

2.3.1 Situação encontrada

No setor público, a gestão por competências foi definida como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”, por ocasião da promulgação do [Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006](#), que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

No âmbito do Poder Judiciário, com vistas a impulsionar modelo de desenvolvimento profissional baseado na gestão por competências, foi publicada a [Resolução CNJ nº 192, de 8 de maio de 2014](#), que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. O normativo definiu como competência o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário”.

Com o intuito de construir um novo paradigma de educação no trabalho, o Conselho da Justiça Federal - CJF consignou, em seu Projeto Político-Pedagógico para capacitação e desenvolvimento dos servidores da Justiça Federal de primeiro e segundo grau, aprovado pela [Resolução CJF nº 432, de 13 de dezembro de 2016](#), a ênfase quanto à gestão por competências, segundo o qual “é um processo de desenvolvimento contínuo das pessoas, do contexto de trabalho e das formas de organização, não se restringindo a ações isoladas de capacitação *strictu sensu*”. Ainda, considera que “o desenvolvimento de competências, individuais e coletivas, só é efetivo quando integrado organicamente a todas as dimensões da política de gestão de pessoas (...) e à estratégia da organização”.

O mapeamento de competências visa identificar as habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos de cada unidade, permitindo que se identifique, também, se os servidores as possuem, a fim de atingir os resultados esperados. Em caso negativo, o mapeamento também auxilia a gestão na priorização das competências a serem desenvolvidas.

Os normativos que tratam da capacitação e desenvolvimento de servidores utilizam como premissa que as competências dos servidores sejam mapeadas, conforme se observa na [Resolução CJF nº 261/2002](#):

"Art. 2º São premissas que orientarão a implantação do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento:

(...)

II -o levantamento das **competências** necessárias para que os servidores possam garantir a concretização da visão de futuro da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus;"

A [Resolução CNJ nº 240/2016](#) também trata das competências nos seguintes termos:

"Art. 6º São diretrizes para o acompanhamento e o desenvolvimento de servidores:

(...)

VI – desenvolver ações de educação fundadas na Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, possibilitando a aquisição, o desenvolvimento e o alinhamento de **competências** individuais e organizacionais."

A unidade auditada foi questionada quanto à existência de mapeamento das competências como ferramenta para identificação das ações de capacitação a serem disponibilizadas aos servidores do TRF1 (doc. SEI 10415117, item 12). Embora tenha respondido que não há programa de Gestão por Competências instituído no TRF1, destacou que levou em consideração itinerários formativos na elaboração do PAC 2020. Mencionou, ainda, os mapeamentos realizados no âmbito do Tribunal, a despeito da inexistência de programa instituído formalmente para este fim. Estão mapeadas, segundo informação consignada no documento SEI 10415117, item 11, as competências técnicas dos servidores que atuam com o tema de precatórios e RPV (PAe 0010204-67.2018.4.01.8000), as competências das áreas de TI (PAe 0013799-11.2017.4.01.8000) e as competências gerenciais (PAe 0018387-95.2016.4.01.8000).

O avanço apresentado pela unidade auditada é considerado um achado positivo, contudo, o mapeamento de competências realizado até o momento abrange uma pequena parte dos servidores da instituição, sendo recomendável que a ação seja inserida na Política de Gestão de Pessoas do TRF1, com efetiva retomada dos trabalhos no sentido de se estabelecer uma política de gestão por competências no órgão. A partir da implementação do mapeamento de competências funcionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) como integrante da cultura organizacional, poderão ser identificadas as lacunas de competência, para que possam ser usadas como base para capacitação e desenvolvimento dos servidores.

A adoção da gestão por competências como modelo de gestão pode gerar benefícios relevantes para o órgão. Para os servidores, por exemplo, promove a melhoria dos programas de capacitação, de seleção interna, de alocação de pessoas, de movimentação e de avaliação. Pode contribuir, também, para a adequação das atividades exercidas pelo servidor às suas competências e para o aumento da motivação intrínseca, promovendo resultados organizacionais mais

efetivos. Para o Poder Judiciário, de forma geral, a implementação da gestão por competências afeta diretamente a eficácia, eficiência e efetividade dos serviços prestados pelos órgãos que estão sob sua égide. Uma vez identificadas as competências necessárias à organização, o órgão poderá desenvolvê-las de forma mais apropriada aos objetivos estratégicos. Ao final do processo, pode-se gerar melhorias na qualidade e na celeridade de seus serviços e, conseqüentemente, adequação e uso mais eficiente dos recursos utilizados pela organização.

Ademais, de acordo com o art. 17, §1º, da Resolução Presi 11416629, de 07 de outubro de 2020, que institui o sistema de Governança e Gestão da Justiça Federal da 1ª Região, a gestão por competências foi situada dentro do modelo de gestão de pessoas, que por sua vez, deverá se alinhar à Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário:

Art.17 (...)

§ 1º O modelo de **gestão de pessoas** alinha-se à *Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário* e compreende, ainda, o planejamento da força de trabalho e a gestão por competências.

2.3.2 Critérios

- [Resolução CJF nº 261/2002](#);
- [Resolução CNJ nº 192/2014](#);
- [Resolução CNJ nº 240/2016](#);
- [Resolução CJF nº 432/2016](#);
- Resolução Presi 11416629.

2.3.3 Evidências

- Questionário TRF1-CEDAP 10415117.

2.3.4 Causas

- Inexistência de programa de gestão por competências instituído no TRF1.

2.3.5 Efeitos

- Elaboração de planos de capacitação e desenvolvimento de servidores considerando mapeamentos de competências realizados somente em algumas unidades e em alguns aspectos do TRF1;
- Existência de lacunas de competências sem diagnóstico nas unidades do TRF1;
- Ausência de instrumento gerencial que direcione a aplicação dos recursos para capacitação, de forma a priorizar áreas com lacunas de competências mais severas;
- Risco de que as ações de capacitação sejam requeridas de forma reativa, enquanto o recomendado é a gestão por competências e proativa, buscando suprir as maiores lacunas de competência existentes, além de desenvolver novas competências cujas tendências e planos institucionais apontem que serão necessárias.

2.3.6 Responsável

- Secretaria de Gestão de Pessoas - SecGP;
- Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores da 1ª Região - Cedap.

2.3.7. Recomendação preliminar

2.3.7.1 Secretaria de Gestão de Pessoas - SecGP

2.3.7.1.1 Avaliar a possibilidade de tornar o mapeamento de competências uma política de gestão de pessoas do TRF1, instituindo norma sobre o assunto;

2.3.7.1.2 Desenvolver o mapeamento de competências das áreas que ainda não foram mapeadas no órgão.

2.3.8. Manifestação da unidade auditada

2.3.8.1 - Secretaria de Gestão de Pessoas - SecGP

Por meio do Relatório 11947067, a SecGP informou que:

"A SecGP, em conjunto com o CGPessoas-JF1, pretende estabelecer como projeto estratégico para o sexênio 2021-2026, a implantação de um sistema de gestão por competências com um único modelo que alcance todas as unidades do Tribunal."

2.3.9 Análise da equipe de auditoria

Diante da manifestação da SecGP de que pretende incluir o modelo de gestão por competências entre os objetivos estratégicos estabelecidos para o período 2021-2026, no âmbito do TRF 1ª Região, a equipe de auditoria considera que a recomendação 2.3.7.1.1 deve ser reformulada para permitir o adequado monitoramento pela Secau.

2.3.10. Recomiendação final

2.3.10.1 Secretaria de Gestão de Pessoas - SecGP

2.3.10.1.1 Efetivar a implantação de sistema de gestão por competências com um único modelo, que alcance todas as unidades do Tribunal.

2.4 Desatualização do cadastro no Sistema SARH para eventos de capacitação de agentes de segurança removidos pelo Sinar

2.4.1 Situação encontrada

A equipe de auditoria analisou o cadastro de todos os servidores que receberam Gratificação de Atividade de Segurança - GAS no exercício de 2019 para verificar a participação de servidores ocupantes dos cargos de Técnico Judiciário, Área Administrativa, Especialidade Segurança e Transporte no Programa de Reciclagem Anual de Segurança.

Verificou-se, no exame dos dados constantes do Sistema de Recursos Humanos - SARH, que não consta o registro de participação do evento de capacitação realizado pelo servidor TR 31403, removido do TRF 1ª Região para o TRF da 3ª Região, por meio do Sistema Nacional de Remoção - Sinar. Foi esclarecido, por meio da Informação Cedap 9424494, que o servidor em comento concluiu a obrigação de participação em ação educacional relacionada à reciclagem anual de segurança no ano de 2019, no órgão onde se encontra atualmente lotado, conforme documentos 9383312.

No entanto, observou-se que os registros cadastrais no SARH, na aba "Ações de Treinamento", não foram devidamente atualizados; a participação do servidor TR 31403 em programas de reciclagem de segurança foi atualizada até 2015. A menção à informação Cedap 9424494 foi encontrada nos assentamentos funcionais do servidor, na aba "Gratificações/Décimos". No que tange ao pagamento da GAS nos anos de 2016 a 2018, não há registro no SARH quanto ao cumprimento da obrigação de participação do servidor nos programas de reciclagem daqueles exercícios.

Examinando o processo 0027296-24.2019.4.01.8000, referente à homologação do pagamento da GAS no exercício de 2019, verificou-se que o Despacho Dicap 9434266 atesta o registro no SARH dos dados constantes da Informação 9424494. Contudo, em relação ao servidor TR 31403, o registro da ação de treinamento de 2019 não foi realizado.

Tendo em vista que as remunerações dos servidores removidos pelo Sinar continuam sendo pagas pelo TRF1, é essencial que o cadastro dos servidores seja mantido atualizado com as informações que comprovem o direito dos agentes de segurança quanto à continuidade de recebimento da GAS.

2.4.2 Critérios

- Art. 17, § 3º, da [Lei nº 11416/2007](#);
- Art. 3º, § 1º, do Anexo III da [Portaria Conjunta nº 1/2007](#);
- Art. 4º, VI, do Anexo III da [Portaria Conjunta nº 3/2007](#);
- [Resolução Presi nº 41/2017](#).

2.4.3 Evidências

- Cadastro no SARH.

2.4.4 Causas

- Insuficiência de atualização das informações de capacitação dos agentes de segurança no sistema SARH;

2.4.5 Efeitos

- Cadastro desatualizado do sistema SARH;
- Potencial pagamento indevido de Gratificação de Atividade de Segurança - GAS.

2.4.6 Responsável

- Divisão de Cadastro de Pessoal - Dicap.

2.4.7. Recomendação preliminar

2.4.7.1 Divisão de Cadastro de Pessoal - Dicap

2.4.7.1.1 Atualizar as informações contidas no cadastro do servidor TR31403, mais especificamente no campo destinado a registro das ações de treinamento, fazendo constar a participação nos eventos de capacitação anuais exigidos para concessão da Gratificação de Atividade de Segurança - GAS;

2.4.7.1.2 Adotar controles com vistas a manter atualizados os assentamentos funcionais dos ocupantes dos cargos de Técnico Judiciário, especialidade segurança e transporte, sempre que participarem, com aproveitamento, do Programa de Reciclagem Anual de Segurança, inclusive dos servidores removidos pelo Sinar.

2.4.8. Manifestação da unidade auditada

2.4.8.1 - Divisão de Cadastro de Pessoal - Dicap

Por meio do Relatório 11947067, a Dicap informou que:

"A Seser realizou o cadastro dos cursos relativos ao programa de reciclagem anual de segurança junto aos assentamentos funcionais do servidor TR31403, com base na declaração de cursos encaminhada, por e-mail, pelo TRF da 3ª Região, tendo em vista tratar-se de servidor removido pelo Sinar. A Seser realizará o mapeamento do processo de trabalho que trata de cursos referentes ao Programa de Reciclagem Anual de Segurança, incluindo o lançamento nos assentamentos funcionais inclusive dos servidores nessa situação."

2.4.9 Análise da equipe de auditoria

Conforme manifestação da Dicap, verificou-se que os assentamentos funcionais do servidor TR31403 foram atualizados para fazer constar as ações de treinamento relativas aos exercícios de 2019 (proc. Sei 0027296-24.2019.4.01.8000) e de 2020 (proc. Sei 0031577-86.2020.4.01.8000), cujos registros se deram nas datas de 09/12/2020 e 18/01/2021, respectivamente. Desse modo, a equipe de auditoria considera atendida a recomendação 2.4.7.1.1.

Outrossim, a unidade auditada informou que a Seser, seção responsável pelos registros funcionais das ações de treinamento, irá realizar o mapeamento do processo de trabalho em comento, inclusive dos servidores removidos pelo Sinar, razão pela qual esta equipe considera mantém a recomendação 2.4.7.1.2 para permitir o adequado monitoramento pela Secau até que seja evidenciada a implementação de controle que atenda à recomendação.

2.4.10. Recomendação final

2.4.10.1 Divisão de Cadastro de Pessoal - Dicap

2.4.10.1.1 Adotar controles com vistas a manter atualizados os assentamentos funcionais dos ocupantes dos cargos de Técnico Judiciário, especialidade segurança e transporte, sempre que participarem, com aproveitamento, do Programa de Reciclagem Anual de Segurança, inclusive dos servidores removidos pelo Sinar.

2.5 Ausência de aplicação da avaliação de aprendizagem nos cursos presenciais

2.5.1 Situação encontrada

Pela ótica das normas aplicáveis à avaliação das ações de capacitação no âmbito do CNJ, CJF e TRF1, pode-se conceber o procedimento relativo à aferição de conhecimentos adquiridos nos seguintes termos:

Resolução CNJ nº 192/2014:

Art. 13 As ações de formação e aperfeiçoamento deverão ser avaliadas, sempre que possível, pelos órgãos do Poder Judiciário, orientando novas tomadas de decisões e observada a especificidade da ação formativa, em quatro dimensões: reação, aprendizagem, aplicação e resultado.

(...)

§ 2º A avaliação de aprendizagem tem como objetivo examinar se os servidores absorveram os conhecimentos e aperfeiçoaram as habilidades e as atitudes.

Resolução CJF nº 432/2016:

6.3.1 Avaliação de aprendizagem

A avaliação de aprendizagem vincula-se ao acompanhamento da aprendizagem do servidor, fazendo intervenções pedagógicas no processo, para ampliar as possibilidades de aprendizagem. A avaliação de aprendizagem contempla três dimensões: diagnóstica, formativa e somativa.

6.3.1.1 Avaliação diagnóstica

A avaliação diagnóstica tem por objetivo identificar os conhecimentos prévios dos participantes da capacitação para orientar as intervenções pedagógicas do docente, com vistas a atender às reais necessidades de formação, às expectativas em termos de conhecimentos, às práticas e aos comportamentos para a realização de atividades laborais nos diferentes processos de trabalho, com qualidade, efetividade, ética e compromisso.

Para a avaliação diagnóstica podem ser utilizados diversos instrumentos para o levantamento dos conhecimentos prévios e das necessidades de aprendizagem dos alunos, que servirão de insumos para ajustes no planejamento da intervenção pedagógica do docente.

6.3.1.2 Avaliação formativa

A avaliação formativa compõe-se de vários procedimentos para identificar a progressão da aprendizagem, dos servidores em formação, nas diferentes dimensões de competência para realizar adequação das atividades formativas, incluindo novas vivências práticas, com reflexões fundamentadas na teoria, para contribuir para a aprendizagem.

A avaliação formativa fornece informações que subsidiam o processo decisório durante a realização dos cursos, a fim de resolver os problemas identificados.

Para tanto, é necessária a utilização de estratégias que permitam ao docente observar o desempenho dos alunos nas atividades, identificando os pontos fortes na aprendizagem e os que demandam novas intervenções pedagógicas para desenvolver as habilidades ou competências estabelecidas no plano de curso.

São diversas as técnicas que podem ser utilizadas para a avaliação formativa: discussões e construção de soluções para problemas em fóruns de discussão, elaboração de projetos/relatórios, estudos de caso, simulações, registros reflexivos, entre outros, privilegiando-se sempre as metodologias ativas que permitam a aplicabilidade do conhecimento.

Na avaliação formativa, é fundamental incentivar a autoavaliação para que o servidor em formação possa refletir continuamente sobre os seus progressos no desenvolvimento profissional, e identificar as competências que precisa desenvolver.

6.3.2 Avaliação somativa

É uma avaliação predominantemente quantitativa, que tem por objetivo medir os resultados da aprendizagem, e, ao final, do processo de ensino e aprendizagem, categorizar em valores, conceitos, lista de habilidades e/ou competências desenvolvidas, para fins de certificação ou promoção, de acordo com os níveis de aproveitamento estabelecidos.

No processo de ensino e aprendizagem, as avaliações qualitativa e quantitativa complementam-se, conforme sugere Demo (2004), pois ambas contribuem para a melhoria da qualidade do ensino.

IN TRF1 13-02:

03 – Os tipos de avaliação do participante são:

a) avaliação de aprendizagem – verificação do grau de assimilação do assunto ministrado, mediante aplicação de testes, questionários, realização de entrevistas, entre outros métodos;

(...)

03.1 – Na avaliação de aprendizagem, a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos, juntamente com o(s) instrutor(es), analisará as características de cada atividade de capacitação, a fim de elaborar e aplicar a avaliação aos participantes do evento.

03.1.1 – No caso de eventos externos, a entidade ministrante elaborará e aplicará os testes aos participantes, ficando a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos encarregada de acompanhar e avaliar os resultados dos testes aplicados.

03.1.2 – Na avaliação de aprendizagem, o servidor deverá alcançar, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) de aproveitamento.

03.1.3 – Em caso de resultado insuficiente na avaliação de aprendizagem, o servidor poderá ser inscrito, em nova oferta, no mesmo curso.

03.1.4 – Na hipótese de novo insucesso, o servidor ficará impossibilitado de inscrever-se no mesmo curso ou em cursos similares pelo período de um ano.

03.1.5 – Cabe ao instrutor do evento a elaboração da avaliação de aprendizagem e a respectiva correção.

A avaliação de aprendizagem é uma das ferramentas mais importantes que os instrutores possuem para verificar a eficácia da transmissão e absorção dos conteúdos pelos servidores. Observa-se que a IN 13-02, norma interna vigente no âmbito do TRF1, prevê quantitativo mínimo de 50% de aproveitamento a ser verificado entre os participantes das ações de capacitação. Com efeito, não deve haver confusão entre uso de ferramentas avaliativas (provas) com a gestão da aprendizagem dos servidores. Exames são formalidades que, sozinhos, não fornecem diagnósticos concretos.

Não obstante, verifica-se que a etapa de avaliação de aprendizagem não se encontra formalmente apresentada na rotina dos cursos presenciais, conforme documento 10414622. Da análise dos processos individuais referentes aos cursos ministrados presencialmente, verificou-se que a aprovação dos servidores nas ações de capacitação nesta modalidade de ensino tem ocorrido com base na lista de frequência dos servidores inscritos, que deve ser superior a 75% da carga horária total do evento, conforme modelo "Termo de Ciência", emitido em consonância com o consignado no item 10 do Módulo 5 da IN TRF1 nº 13-02:

I – PROCEDIMENTOS DA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

(...)

10 – Expedir certificado de participação em evento de capacitação para os servidores que tenham atendido aos seguintes critérios:

a) frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) da carga horária;

b) aproveitamento na avaliação de aprendizagem, quando houver.

Nos itens 33 e 34 do Questionário 10415117, a unidade auditada informou que as avaliações de aprendizagem aplicadas nos cursos virtuais são formativas ou somativas, intrínsecas ao plano de ensino da ação educacional (rotina de cursos virtuais 10414663). Ainda declarou que as avaliações de aprendizagem estão previstas no desenho instrucional e permeiam o processo de aprendizagem de cada curso virtual. Nada foi declarado em relação às ações de capacitação presenciais.

Outrossim, é recomendável que os critérios para aferição de aproveitamento da capacitação pelos servidores sejam uniformizados para cursos presenciais e cursos virtuais. A formalização da avaliação de aprendizagem servirá de subsídio para confrontamento dos resultados obtidos, posteriormente, na avaliação de impacto, cuja implantação pelo órgão é recomendada por esta equipe de auditoria, para fins de avaliação do emprego eficiente de recursos na capacitação dos servidores, independentemente da modalidade de ensino adotada.

2.5.2 Critérios

- [Resolução CNJ nº 192/2014](#);
- [Resolução CJF nº 432/2016](#);
- [IN nº 13-02](#).

2.5.3 Evidências

- Questionário Cedap 10415117

2.5.4 Causas

- Não inserção da avaliação de aprendizagem no rotina de trabalho relativo aos cursos presenciais organizados pela Seção de Ações Educacionais Presenciais - Sedup;
- Preponderância do critério relativo à frequência mínima do servidor para fins de emissão de certificado de conclusão de curso.

2.5.5 Efeitos

- Fragilidade do sistema de avaliação de aproveitamento nas ações de capacitação presenciais, considerando a certificação de conclusão de curso com assento somente na frequência dos servidores;
- Critérios distintos de avaliação de servidores, no que tange às capacitações virtuais e capacitações presenciais.

2.5.6 Responsável

- Seção de Ações Educacionais Presenciais - Sedup

2.5.7 Recomendação preliminar

2.5.7.1 Seção de Ações Educacionais Presenciais - Sedup

2.5.7.1.1 Avaliar a conveniência e oportunidade de implementar a aplicação de avaliação de aprendizagem nos cursos presenciais, a fim de promover a uniformização de procedimentos, bem como possibilitar a verificação do aproveitamento eficiente dos recursos destinados à capacitação de recursos humanos e desenvolvimento efetivo das competências necessárias ao desempenho dos servidores, detectadas na fase de diagnóstico e levantamento das necessidades de capacitação do órgão.

2.5.8. Manifestação da unidade auditada

2.5.8.1 - Seção de Ações Educacionais Presenciais - Sedup

Por meio do Relatório 11947067, a Sedup informou que:

"O desenho instrucional dos cursos presenciais busca a utilização de metodologias ativas, as quais permitem a aplicabilidade do conhecimento aprendido à realidade laboral do participante. Neste contexto, percebe-se que educar e avaliar não são atividades distintas, mas sim processos que se complementam durante a realização das atividades dentro de sala de aula. Além disso, nem todos os fenômenos, principalmente os de natureza comportamental, podem ser medidos. Assim, faz-se necessária a utilização de outros aspectos para verificar a aprendizagem, tais como participação do aluno nas discussões, atividades em grupo, resolução de problemas, dinâmicas, entre outros. Nada obstante, em determinadas ações, poderá ser utilizada avaliação de aprendizagem, de acordo com os objetivos gerais e específicos da capacitação, conforme definido em conjunto com o instrutor no plano de ensino. Registre-se que todos os cursos são acompanhados e avaliados pela Sedup, utilizando inclusive os subsídios da avaliação de reação."

2.5.9 Análise da equipe de auditoria

Verifica-se que a Sedup informa a possibilidade de adotar a avaliação de aprendizagem em algumas ações de capacitação. Evidencia, no entanto, que, o desenho instrucional dos cursos presenciais caracteriza-se pelo uso de metodologias ativas de ensino, que demandam a abordagem de outros aspectos na verificação da aprendizagem, para além da aplicação dos métodos tradicionais de avaliação.

Com efeito, os aspectos a serem observados no processo de aprendizagem são variados e suas "avaliações" ajustam-se às metodologias de ensino empregadas e aos objetivos pretendidos. No entanto, o ponto em comum a ser alcançado é a obtenção de um panorama claro sobre o aprendizado, a fim de reduzir as lacunas de formação.

Outrossim, há que se compreender que, superadas as diferenciações entre as metodologias de avaliação de aprendizagem, e independentemente do desenho instrucional adotado nos cursos e treinamentos, o ponto fundamental a ser observado é o processo de verificação do aproveitamento eficiente dos recursos destinados à capacitação do corpo funcional do órgão. A conveniência na adoção de um ou outro método avaliativo, em consonância com o desenho instrucional da ação proposta é atribuição da área técnica.

Ademais, as normas vigentes nem sempre refletem as necessidades do momento, uma vez que as mudanças contextuais ocorrem numa velocidade cada vez maior. Cabe às áreas técnicas a iniciativa quanto à proposição das alterações necessárias aos preceitos vigentes, a fim de reduzir o hiato entre a norma e a realidade, imprimindo dinamismo à atividade regulatória e impulsionando a novos paradigmas. O gestor educacional deve assumir sua posição de responsabilidade na construção das bases da capacitação institucional.

Ante o exposto, é recomendável que a unidade, ao retomar os estudos com vistas à atualização da IN 13-02, objeto de recomendação 2.8.7.1.1 do Relatório Preliminar de Auditoria 10522763, avalie a possibilidade de ajustar a redação da norma, no sentido de restringir a aplicação de avaliação de aprendizagem às ações de capacitação à distância e às ações presenciais, quando for compatível com o desenho instrucional da capacitação proposta, de modo a não descumprir o preceito normativo.

2.5.10 Recomendação final

2.5.10.1 Seção de Ações Educacionais Presenciais - Sedup

2.5.10.1.1 Avaliar a conveniência e oportunidade de propor o ajustamento da redação da IN 13-02, por ocasião da retomada dos estudos que objetivam sua atualização, para restringir a aplicação da avaliação de aprendizagem às ações de capacitação à distância e às ações presenciais, quando for compatível com o respectivo desenho instrucional.

2.6 Ausência de aplicação de avaliação de impacto

2.6.1 Situação encontrada

A [Resolução CNJ nº 192/2014](#) dispõe em seu art. 13 sobre a avaliação das ações de formação e aperfeiçoamento em quatro dimensões: reação, aprendizagem, aplicação e resultado.

Art. 13. As ações de formação e aperfeiçoamento deverão ser avaliadas, sempre que possível, pelos órgãos do Poder Judiciário, orientando novas tomadas de decisões e observada a especificidade da ação formativa, em quatro dimensões: reação, aprendizagem, aplicação e resultado.

§ 1º A avaliação de reação tem como objetivo diagnosticar as impressões dos servidores sobre as ações formativas com relação a conteúdo, instrutores, recursos educacionais, ambiente, instalações e outros.

§ 2º A avaliação de aprendizagem tem como objetivo examinar se os servidores absorveram os conhecimentos e aperfeiçoaram as habilidades e as atitudes.

§ 3º A avaliação de aplicação tem como objetivo identificar se os servidores estão utilizando na atividade laboral os conhecimentos, as habilidades e as atitudes decorrentes da ação formativa.

§ 4º A avaliação de resultado tem como objetivo analisar se a ação formativa contribuiu para o alcance da estratégia.

O Conselho da Justiça Federal, por meio da [Resolução CJF nº 432/2016](#), expôs sua visão sobre o tema no Projeto Político Pedagógico para capacitação e desenvolvimento dos servidores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, item 6.3, esquematizada a seguir para melhor compreensão:

Quadro I - Dimensões de avaliação das ações de formação, segundo a Resolução CJF 432/2016

Tipo de avaliação	Dimensões	Objetivos	Observações
Avaliação de aprendizagem	Avaliação diagnóstica	Identificar os conhecimentos prévios dos participantes para orientar as intervenções pedagógicas do docente, com vistas a atender às reais necessidades de formação, às expectativas em termos de conhecimento, às práticas e aos comportamentos para as atividades laborais nos diferentes processo de trabalho.	Podem ser utilizados diversos instrumentos para levantamento dos conhecimentos prévios e das necessidades de aprendizagem, que servirão de insumos para ajustes no planejamento da intervenção pedagógica do docente.
	Avaliação formativa	Identificar a progressão da aprendizagem, dos servidores em formação, nas diferentes dimensões de competência, para realizar adequação das atividades formativas.	Podem ser utilizada as seguintes técnicas: discussões e construção de soluções para problemas em fóruns de discussão, elaboração de projetos/relatórios, estudos de caso, simulações, registros reflexivos; Nesta etapa, é fundamental incentivar nos servidores a autoavaliação e identificação de competências a serem desenvolvidas.
	Avaliação somativa	Medir os resultados da aprendizagem, e, ao final do processo de ensino, categorizar em valores, conceitos, lista de habilidades e/ou competências desenvolvidas, para fins de certificação ou promoção.	A medição do resultados serve para certificação ou promoção, de acordo, com os níveis de aproveitamento estabelecidos.
Avaliação de reação	-	Fornece subsídios para decidir sobre melhorias a serem implementadas nas soluções educacionais. Verificar o alcance dos	Possibilita identificar os pontos críticos, e implementar estratégias de melhoria contínua nas ações educacionais

		objetivos propostos por meio da avaliação do desempenho do participante, do desempenho do instrutor, do suporte da coordenação do curso, dos recursos didáticos e tecnológicos, carga horária e outros.	
Avaliação de impacto	-	Observar a repercussão das ações educativas na qualificação dos servidores em suas atividades laborais.	Realizada após um período de retorno à atividade e abrange a autoavaliação e a avaliação da chefia imediata, podendo também abranger a avaliação da equipe e dos usuários do serviço prestado.

Fonte: Elaborado pela equipe de auditoria, com base na Resolução CJF 432/2016

Ainda, no que diz respeito ao processo de avaliação cabe registrar os tipos previstos na IN TRF1 13-02, módulo 6:

Quadro II - Dimensões de avaliação das ações de formação previstas na IN TRF1 13-02

Fases das avaliações	Tipos de avaliações	Objetivos das avaliações	Observações
Avaliação do participante	Avaliação de aprendizagem	Verificar o grau de assimilação do assunto ministrado, mediante aplicação de testes, questionários, realização de entrevistas, entre outros métodos;	- avaliado deverá alcançar, no mínimo, 50% de aproveitamento
	Avaliação dos resultados	Verificar o desempenho do participante, após o término do evento, nas atividades profissionais desenvolvidas dentro da sua unidade de lotação.	-a avaliação será aplicada ao participante e à chefia imediata, no prazo mínimo de 30 e no máximo de 60 dias após o término do evento.
Avaliação global do evento	Avaliação de reação	Avaliar a validade do curso e o alcance dos objetivos propostos.	-realizada ao término da capacitação, envolvendo coleta de dados relativos à coordenação do evento, ao participante e ao instrutor; -o documento resultante desta avaliação é o Relatório de Avaliação.

Fonte: Elaborado pela equipe de auditoria, com base na IN TRF1 13-02, módulo 6

Foi questionado à unidade auditada se eram realizadas as avaliações de aprendizagem, de reação e de impacto referentes às ações de capacitação (questões 33 e 34 do doc. SEI 10415117). A resposta foi apresentada nos seguintes termos:

"As avaliações de reação são aplicadas em todos os eventos, presenciais ou virtuais. Nos cursos virtuais, a avaliação de aprendizagem é formativa ou somativa, intrínsecas ao plano de ensino da ação educacional.

No momento, não são realizadas avaliações de impacto nas ações educacionais do Cedap." (grifos acrescidos)

Ante o exposto, verificou-se que as avaliações recebem denominações distintas, a depender do normativo que trate do assunto, porém, o cerne do achado reside na declaração expressa da unidade auditada quanto a não realização da avaliação correspondente à verificação de assimilação de conteúdo e desenvolvimento de competência no momento posterior à capacitação recebida.

Destaca-se que a fase de avaliação de resultados constitui valiosa ferramenta a fim de verificar o efetivo aproveitamento dos recursos destinados à capacitação, para prover as lacunas observadas em relação às competências necessárias aos servidores e efetiva aplicação dos conhecimentos adquiridos na execução das atividades laborais. O processo de aprendizagem deve corresponder a um ciclo onde o acompanhamento é requerido para além da conclusão da ação de capacitação. O aperfeiçoamento deste ciclo se escora, sobretudo, na avaliação de impacto.

2.6.2 Critérios

- [Resolução CNJ nº 192/2014](#);
- [Resolução CJF nº 432/2016](#);

- [IN nº 13-02](#).

2.6.3 Evidências

- Questionário Cedap 10415117.

2.6.4 Causas

- Não inserção da avaliação de impacto ou avaliação de resultados no processo de trabalho relativo à avaliação das ações de capacitação elaboradas e realizadas pelo Cedap.

2.6.5 Efeitos

- Descumprimento da Resolução CNJ nº 192, de 08/05/2014 e da IN TRF1 13-02;
- Ausência de instrumento que municie a administração de informações adequadas quanto à efetividade das ações de capacitação e aos resultados advindos dos investimentos na área de capacitação de pessoal.

2.6.6 Responsável

- Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores da 1ª Região - Cedap.

2.6.7. Recomendação preliminar

2.6.7.1 Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores - Cedap

2.6.7.1.1 Adicionar a avaliação de impacto ou de resultados no processo de trabalho referente às avaliações das ações de capacitação de modo geral, a fim de verificar o aproveitamento eficiente dos recursos destinados à capacitação de recursos humanos e desenvolvimento efetivo das competências necessárias ao desempenho dos servidores, detectadas na fase de diagnóstico e levantamento das necessidades de capacitação do órgão.

2.6.8. Manifestação da unidade auditada

2.6.8.1 - Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores - Cedap

Por meio do Relatório 11947067, a Sedup informou que:

"O Cedap vai iniciar estudos com vistas à aplicação da avaliação de impacto ou de resultado nas ações de capacitação."

2.6.9 Análise da equipe de auditoria

Considerando a manifestação do Cedap em relação aos estudos que pretende iniciar para aplicação da avaliação de impacto ou de resultados nas ações de capacitação, a equipe de auditoria entende ser pertinente manter a recomendação, para que seja possível o adequado monitoramento pela Secau.

2.6.10 Recomendação final

2.6.10.1 Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores - Cedap

2.6.10.1.1 Adicionar a avaliação de impacto ou de resultados no processo de trabalho referente às avaliações das ações de capacitação de modo geral, a fim de verificar o aproveitamento eficiente dos recursos destinados à capacitação de recursos humanos e desenvolvimento efetivo das competências necessárias ao desempenho dos servidores, detectadas na fase de diagnóstico e levantamento das necessidades de capacitação do órgão.

2.7 Ausência de avaliação de resultados do Cate/PAC 2019

2.7.1 Situação encontrada

A unidade auditada foi consultada quanto à avaliação dos resultados do Catálogo de Temas Educacionais - Cate e do Plano de Ações de Capacitação - PAC do TRF1, conforme questão 36 do Questionário Cedap 10415117.

O Cedap respondeu afirmativamente, citando como referência o processo 0026485-98.2018.4.01.8000, que trata da avaliação de resultados do programa de capacitação de 2018. Esclareceu, a seguir, que, em relação ao programa de 2019, o exame ainda estava em andamento. Na Informação Cedap 10651613, a unidade relatou que faz o acompanhamento do percentual de cumprimento dos programas de capacitação por meio de planilhas Excel e painel do Power BI.

É relevante destacar que o Plano Anual de Capacitação constitui instrumental para a alcance de êxito na estratégia institucional referente à gestão de pessoas. Não obstante, a realização da estratégia deve ser avaliada e monitorada de forma tempestiva e efetiva a fim de permitir a correção e implantação de medidas que levem ao alcance das metas estabelecidas. Neste sentido, faz-se necessário destacar que existem ferramentas administrativas disponíveis aos gestores, cuja finalidade de utilização é a melhoria contínua de processos. Pode-se citar, como exemplo, o Ciclo PDCA, composto de quatro etapas, com começo, meio e fim (Planejar/Executar/Verificar/Agir). De forma sucinta, após o planejamento e execução de um processo de trabalho, sobrevém a fase de análise de resultados, em que deverão ser identificados e realizados os ajustes e melhorias, gerando mais qualidade e eficiência.

Outrossim, cabe ressaltar que, conforme dispõe a Resolução Presi 11416629, em seu art.15, inc.III, todos os modelos de gestão compreendem **o planejamento, a mensuração e a divulgação de resultados**, comparando-os aos objetivos estabelecidos.

2.7.2 Critérios

- [Acórdão TCU 3023/2013 - Plenário](#);
- Resolução Presi 11416629;
- Boas práticas administrativas referentes à gestão e melhoria de processos de trabalho (Ciclo PDCA)

2.7.3 Evidências

- Questionário Cedap 10415117.

2.7.4 Causas

- Inexistência de processo de trabalho oficial referente à implantação e execução do plano anual de capacitação, com previsão formal de etapa de avaliação de resultados.

2.7.5 Efeitos

- Ausência de conhecimento e reflexão quantos aos ajustes necessários a serem realizados aos planos anuais de capacitação.
- Impossibilidade de estabelecer a relação entre as ações de capacitação realizadas, as previstas, as lacunas de competência porventura existentes e os graus de prioridade das ações de capacitação para o ciclo posterior.

2.7.6 Responsável

- Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores da 1ª Região - Cedap.

2.7.7 Recomendação preliminar

2.7.7.1 Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores - Cedap

2.7.7.1.1 Concluir a avaliação dos resultados do Cate/PAC 2019, a fim de possibilitar a obtenção de dados para monitoramento de estratégias institucionais e aprimoramento da capacitação de pessoal;

2.7.7.1.2 Avaliar os resultados dos planos anuais de capacitação, com vistas a estabelecer a relação entre as ações de capacitação realizadas, as previstas, as lacunas de competência porventura existentes e os graus de prioridade das ações de capacitação.

2.7.8. Manifestação da unidade auditada

2.7.8.1 - Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Servidores - Cedap

Por meio do Relatório 11947067, a Cedap informou que:

"O Relatório do PAC 2019 consta do processo 0008722-50.2019, conforme doc. 11850341. A avaliação de resultados dos PACs é utilizada, anualmente, como ponto de partida para o estabelecimento de novo plano anual."

2.7.9 Análise da equipe de auditoria

O Cedap informou acerca do Relatório 11850341, que demonstra os resultados do PAC 2019, cuja anexação ao processo 0008722-50.2019.4.01.8000 se deu 10/12/2020. No citado documento, a unidade auditada registra o atingimento de 88% de efetividade e 91% de execução da dotação orçamentária prevista para a capacitação dos servidores do órgão no exercício de 2019. Apresenta, ao final, as lições aprendidas nos procedimentos adotados para a execução do PAC 2019: necessidade de aperfeiçoamento no procedimento de Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) capaz de promover diagnóstico mais preciso da real necessidade laboral da unidade; as diversas demandas espontâneas de capacitação não previstas no PAC, ocorridas ao longo do exercício, em que pese serem justificadas em vários casos, reforçam a necessidade de aperfeiçoamento no LNC; realização do LNC no exercício anterior ao da implantação do PAC, o que permitiria melhor distribuição das ações de capacitação ao longo do ano, evitando sobrecarga de trabalho e permitindo otimização da ocupação das vagas ofertadas.

Diante disso, a equipe de auditoria considera atendidas as recomendações 2.7.7.1.1 e 2.7.7.1.2, dirigidas ao Cedap, não havendo, por conseguinte, necessidade de nova recomendação.

2.8 Desatualização da Instrução Normativa TRF1 13-02

2.8.1 Situação encontrada

A [Instrução Normativa TRF1 nº 13-02](#), que estabelece o Programa de Capacitação de Servidores do TRF da 1ª Região, foi aprovada em 3 de julho de 2001. Desde então, diversas outras normas mais recentes sobre capacitação foram editadas pelo CNJ e pelo CJF, a exemplo da [Resolução CNJ nº 192, de 8 de maio de 2014](#) e da [Resolução CJF nº 432, de 13 de dezembro de 2016](#), o que tornou a IN TRF1 13-02 obsoleta.

Ao Cedap foi indagado, por meio do Questionário de Auditoria 10193096, item 4, sobre a adequação da referida IN aos trabalhos desenvolvidos pela unidade. Em resposta, a unidade afirmou que:

"A IN 13-02 atende parcialmente às necessidades de trabalho da unidade.

O normativo aprovado pela Resolução n. 13 de 3/7/2001, não se coaduna com a evolução da área de gestão de pessoas no período, em particular com a área de desenvolvimento de pessoas, nem mesmo com a atualização dos normativos que afetam a área.

A dinamicidade é uma característica da área de desenvolvimento de pessoas e das técnicas educacionais aplicadas à educação de adultos, sem falar dos avanços permitidos pelas novas tecnologias e estudos, e, em razão do normativo conter muitos procedimentos operacionais, acaba por engessar a evolução da área, tornando-se instrumento desvantajoso para o processo de inovação da unidade."

No item 6, foi consultado se a unidade segue a IN 13-02 em todos os seus aspectos (cronograma sinótico do planejamento da programação, processo de avaliação, distribuição de assuntos e orçamento). Solicitou-se, em caso de resposta negativa, que fossem indicados quais os aspectos da norma eram observados. Foram elencados, então, os seguintes tópicos normativos considerados adequados pela unidade:

Aspectos da IN 13-02 adequados à unidade:

1. Módulo 1: Conceituação

2. Módulo 2: Normas gerais - itens 01, 01.01, 3, 4, 5, 05.1, 05.2, 07.1, 8, 9, 10 e 10.1.

3. Módulo 3: I - Classificação - item 01.1

4. Módulo 3: II - Instrutores internos - itens 01, 02, 04*

*5. Módulo 3: III - Pagamento do evento**

6. Módulo 5: I - Procedimentos da área de desenvolvimento de RH itens 04, 05, 06, 06.1, 07, 08, 09 e 10 e 10.1.

7. Módulo 5: II - Procedimentos do dirigente da Unidade – itens 01 - ev. externo, 01.2, 02.

8. Módulo 5: III - Procedimentos do servidor participantes - itens 01 (letra b), 02, 02.1, 03, 04, 05, 05.1

8. Módulo 5: III - Procedimentos do servidor participante - Módulo 5, itens 01.b, 02, 03, 04, 05, 05.1, 06.

9. Módulo 6: I - Processo de avaliação - itens 01, 02.1, 03.a, 03.1, 03.1.1, 03.1.2, 03.1.3, 03.1.4, 03.1.5, 04, 04.1, 04.2, * *

10. Módulo 6: II - Expedição de certificado. itens 01.a. 01.b.

Em sentido negativo, também foi a resposta da unidade ao item 7 do Questionário, que indagou a respeito do Manual do Programa de Capacitação, cuja elaboração encontra-se prevista no item 2 do Módulo 7 da IN 13-02.

Verificou-se, ainda, que o dever de promover a revisão da norma encontra-se inserido no item 4 do Módulo 7 do normativo em referência:

04 – Com vistas a evitar defasagens no Programa de Capacitação, inclusive para revisão desta IN, a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos deverá solicitar as providências necessárias à atualização.

A unidade afirmou, em resposta ao item 8 do Questionário, que, em 2018, foi autuado o processo SEI 0004442-70.2018.4.01.8000, visando atualizar o normativo em comento. No entanto, não foi dado prosseguimento às providências relativas à atualização pretendida.

A equipe de auditoria compartilha do mesmo entendimento da unidade auditada quanto à necessidade de atualização do normativo em referência, uma vez que este não contempla em sua integralidade os desafios enfrentados pela equipe de capacitação de servidores do órgão no atual momento. O normativo foi expedido há 19 anos, tempo suficiente para que tenham ocorrido diversas mudanças tecnológicas e procedimentais, que não estão sendo supridas pela IN, restando à área técnica o manejo de uma norma inadequada às suas necessidades, representando, portanto, um risco para a administração.

Nesse sentido, a falta de atualização da IN prejudica a gestão, uma vez que induz a unidade à inobservância das normas internas e vigentes no que diz respeito aos procedimentos aplicáveis à concretização da política de capacitação dos servidores.

2.8.2 Critérios

- [Resolução TRF nº 13](#), de 3 de julho de 2001, aprova a IN 13-02 - Programa de Capacitação;
- [IN 13-02](#), Programa de Capacitação do TRF 1ª Região;

2.8.3 Evidências

- Questionário TRF1-Cedap 10415117.

2.8.4 Causas

- Ausência de prosseguimento do processo relativo à atualização da norma interna que rege o processo de capacitação dos servidores.

2.8.5 Efeitos

- Utilização de normativo interno do TRF1 desatualizado e parcialmente inadequado à concretização da estratégia institucional referente à capacitação de servidores;
- Descumprimento da IN TRF1 13-02 pela área de capacitação, por estar em desarmonia com normativos mais recentes emanados do CNJ e do CJF.

2.8.6 Responsável

- Secretaria de Gestão de Pessoas - SecGP.

2.8.7 Recomendações preliminares

2.8.7.1 Secretaria de Gestão de Pessoas - SecGP

2.8.7.1.1 Adotar providências no sentido de retomar os estudos para atualização da IN TRF1 13-02, de modo a instituir Programa de Capacitação de servidores atualizado e condizente com os desafios atuais.

2.8.8. Manifestação da unidade auditada

2.8.8.1 - Secretaria de Gestão de Pessoas - SecGP

Por meio do Relatório 11947067, a SecGP informou que:

"Será retomado o processo 0004442-70.2018, que trata da atualização da Instrução Normativa n. 13-02."

2.8.9 Análise da equipe de auditoria

A SecGP informou que irá retomar o processo 0004442-70.2018.4.01.8000 com vistas à atualização da IN 13-02. Observa-se que, o último documento disponível (Relatório da Enquete 5756023) foi anexado aos autos em março/2018. Consta a reabertura do processo em junho/2020, porém, até o presente momento, não há registro quanto às providências adotadas pela SecGP com vistas à retomada dos estudos para atualização da norma. Por oportuno, recomenda-se que a SecGP preste informações, no plano de providências que deverá ser preenchido pelas unidades auditadas, quanto ao prazo estimado para retomada das providências relativas à atualização da norma, informando, outrossim, caso existam, os impeditivos para prosseguimento.

Fica mantida, portanto, a recomendação preliminar.

2.8.10 Recomendação final

2.8.10.1 Secretaria de Gestão de Pessoas - SecGP

2.8.10.1.1 Adotar providências no sentido de retomar os estudos para atualização da IN TRF1 13-02, de modo a instituir Programa de Capacitação de servidores atualizado e condizente com os desafios atuais.

3 - CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho de auditoria foi avaliar o cumprimento dos normativos em vigor, a efetividade dos procedimentos e os controles internos administrativos empregados nos processos de capacitação dos servidores do Tribunal Regional Federal da 1ª Região.

Com base nos exames realizados, foram constatados os seguintes achados: 1) utilização difusa de ferramentas administrativas para fins de mapeamento dos processos de trabalho de capacitação de servidores; 2) subdimensionamento da gestão de riscos da atividade de capacitação de servidores; 3) insuficiência do mapeamento de competências dos servidores; 4) desatualização do cadastro no Sistema SARH para eventos de capacitação de agentes de segurança removidos pelo Sinar; 5) ausência de aplicação da avaliação de aprendizagem nos cursos presenciais; 6) ausência de aplicação de avaliação de impacto; 7) ausência de avaliação de resultados do Cate/PAC 2019; e 8) desatualização da Instrução Normativa TRF1 13-02.

Foram consideradas atendidas as recomendações referentes à desatualização do cadastro do servidor TR31403, especificamente em relação ao registro das ações de treinamento no Sistema SARH, e à ausência de avaliação de resultados do Cate/PAC 2019.

Em relação aos achados correspondentes à utilização difusa de ferramentas administrativas para fins de mapeamento dos processos de trabalho referentes à capacitação de servidores, e ao subdimensionamento da gestão de riscos da atividade de capacitação, a área auditada apresentou justificativas acerca das ocorrências, sendo necessário, no entanto, que as informações sejam complementadas com a indicação de documentos que corroborem as alegações da área.

No que tange à insuficiência do mapeamento de competências, à ausência de aplicação de avaliação de aprendizagem nos cursos presenciais, à ausência da aplicação da avaliação de impacto e à desatualização da IN13-02, foram mantidas as recomendações preliminares, enfatizando, outrossim, que a reformulação da proposição referente à implantação do modelo de gestão por competências permitirá o adequado monitoramento pela Unidade de Auditoria.

Ademais, observa-se que, em relação à desatualização do cadastro no Sistema SARH para eventos de capacitação de agentes de segurança removidos pelo Sinar foi mantida a recomendação relativa à adoção de controles pela área quanto ao procedimento em referência.

Constatou-se que, via de regra, os gestores das áreas auditadas demonstraram receptividade às recomendações do Relatório Preliminar de Auditoria, com adoção de ações e manifestação de intenção de implementação e aperfeiçoamento de procedimentos, objetivando corrigir as inconsistências apontadas no documento e aprimorar os controles internos administrativos.

Por fim, os benefícios potenciais resultantes da apreciação deste trabalho relacionam-se ao aperfeiçoamento da gestão dos processos administrativos de capacitação de servidores, mais especificamente no que diz respeito ao reforço de intenções da área para implementação do mapeamento formal dos processos de trabalho e adoção do

modelo de gestão por competências, com a finalidade de mitigar os riscos e agregar valor à atividade da área auditada, com impacto positivo na atividade finalística deste Tribunal.

4 - PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

Diante do exposto, propõe-se o encaminhamento deste Relatório Final de Auditoria de Capacitação de Servidores à Presidência do Tribunal, à Diretoria-Geral da Secretaria do Tribunal, à Secretaria de Gestão de Pessoas - SecGP e ao Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento dos Servidores da 1ª Região - Cedap, para conhecimento e atendimento às recomendações, conforme Quadro II abaixo, ressaltando que as medidas a serem implementadas, bem como o prazo previsto para conclusão das ações deverão ser apresentados no documento denominado Plano de Providências, nos moldes do doc. 12224545, a ser encaminhado à Secau **até 26/02/2021**.

Quadro III - Indicação da unidade responsável pelos achados e das unidades que podem ser afetadas pelos seus efeitos (interessadas)

	Achado de Auditoria	Recomendação	Unidade Responsável / Interessada
2.1	Utilização difusa de ferramentas administrativas para fins de mapeamento dos processos de trabalho de capacitação de servidores	2.1.10.1.1 Complementar a informação prestada por meio do Relatório 11947067, relacionando os demais processos de trabalho mapeados, e indicando onde podem ser encontrados os documentos que formalizam o mapeamento.	Cedap
2.2	Subdimensionamento da gestão de riscos da atividade de capacitação de servidores	2.2.10.1.1 Complementar a informação prestada por meio do Relatório 11947067, relatando detalhadamente os métodos adotados para identificação de riscos para os processos de trabalho mapeados, e indicando o local onde estão acostados os documentos que evidenciam o procedimento.	Cedap
2.3	Insuficiência do mapeamento de competências dos servidores	2.3.10.1.1 Efetivar a implantação de sistema de gestão por competências com um único modelo que alcance todas as unidades do Tribunal.	SecGP
2.4	Desatualização do cadastro no Sistema SARH para eventos de capacitação de agentes de segurança removidos pelo Sinar	2.4.10.1.1 Adotar controles com vistas a manter atualizados os assentamentos funcionais dos ocupantes dos cargos de Técnico Judiciário, especialidade segurança e transporte, sempre que participarem, com aproveitamento, do Programa de Reciclagem Anual de Segurança, inclusive dos servidores removidos pelo Sinar.	Dicap
2.5	Ausência de aplicação da avaliação de aprendizagem nos cursos presenciais	2.5.10.1.1 Avaliar a conveniência e oportunidade de propor o ajustamento da redação da IN 13-02, por ocasião da retomada dos estudos que objetivam sua atualização, para restringir a aplicação da avaliação de aprendizagem às ações de capacitação à distância e às ações presenciais, à compatibilidade com o respectivo desenho instrucional.	Sedup
2.6	Ausência de aplicação de avaliação de impacto	2.6.10.1.1 Adicionar a avaliação de impacto ou de resultados no processo de trabalho referente às avaliações das ações de capacitação de modo geral, a fim de verificar o aproveitamento eficiente dos recursos destinados à capacitação de recursos humanos e desenvolvimento efetivo das competências necessárias ao desempenho dos servidores, detectadas na fase de diagnóstico e levantamento das necessidades de capacitação do órgão.	Cedap

2.8	Desatualização da Instrução Normativa TRF1 13-02	2.8.10.1.1 Adotar providências no sentido de retomar os estudos para atualização da IN TRF1 13-02, de modo a instituir Programa de Capacitação de servidores atualizado e condizente com os desafios atuais.	SecGP
-----	--------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------

À consideração superior.

Amanda Côrtes Gomes
Supervisora da Seção de Planejamento de Auditoria
de Gestão de Pessoas - Seage/Diaup

Andréa Morais Antunes
Analista Judiciário - Sepap/Diaup

João Batista Corrêa da Costa
Diretor da Divisão de Auditoria de Gestão
de Pessoas - Diaup/Secau

De acordo.

À Presidência do TRF 1ª Região, para conhecimento deste Relatório Final de Auditoria.

À Diretoria-Geral da Secretaria do Tribunal, para conhecimento e encaminhamento à Secretaria de Gestão de Pessoas - SecGP e ao Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento dos Servidores da 1ª Região - Cedap, com vistas ao atendimento das recomendações sintetizadas no Quadro II, ressaltando que as medidas a serem implementadas, bem como o prazo previsto para conclusão das ações, devem ser informados no documento denominado Plano de Providências, conforme modelo 12224545, a ser encaminhado à Secau **até 26/02/2021**.

Marília André da Silva Meneses Graça
Diretora da Secretaria de Auditoria Interna - Secau



Documento assinado eletronicamente por **Marília Andre da Silva Meneses Graça, Diretor(a) de Secretaria**, em 02/02/2021, às 18:20 (horário de Brasília), conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Amanda Côrtes Gomes, Diretor(a) de Divisão em exercício**, em 02/02/2021, às 18:23 (horário de Brasília), conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Andréa Morais Antunes, Analista Judiciário**, em 03/02/2021, às 07:22 (horário de Brasília), conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **João Batista Corrêa da Costa, Diretor(a) de Divisão**, em 08/02/2021, às 12:46 (horário de Brasília), conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <http://portal.trf1.jus.br/portaltrf1/servicos/verifica-processo.htm> informando o código verificador **12224522** e o código CRC **20E1D068**.