



**Ministério da Educação
Universidade Federal de Viçosa
Auditoria Interna**

RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 01/2021:
Consultoria em Governança Institucional



**Avenida Peter Henry Rolfs, s/n, Centro de Vivência, *Campus* Universitário
36570-900 – Viçosa-MG – Telefones: (31) 3612-1061 E-mail: auditoria@ufv.br**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

Demétrius David da Silva
Reitor

Rejane Nascentes
Vice-Reitora

Marcos Ribeiro Furtado
Secretário de Órgãos Colegiados

Jeferson Boechat Soares
Chefe de Gabinete – Reitoria

Equipe da Auditoria Interna

Mateus Henrique de Castro Dias
Auditor Chefe

Érica Monteiro Andrade Barreto
Chefe de Expediente

Aline Xisto Rodrigues

Artur de Assis Rangel Crespo

Flávia dos Reis Arruda

Laís Silva Dias

Luís Otávio Pacheco

Maria Olímpia dos Santos Silva

Paula Carolina Santos Lopes

VIÇOSA 2021

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1: Cronograma de atividades da consultoria7

Figura 1: Estágios de governança pública do IGG - TCU.....4

Figura 2: Configuração do questionário IGG 20216

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AUDIN Auditoria Interna Governamental da UFV

CONSU Conselho Universitário da UFV

DGI Diretoria de Governança Institucional da UFV

IGG Índice de Governança Pública

PPO Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento

TCU Tribunal de Contas da União

UFV Universidade Federal de Viçosa

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	3
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	3
1.2. OBJETIVOS GERAIS	4
1.3. ESCOPO DO TRABALHO	5
2. METODOLOGIA APLICADA	5
3. RESULTADOS DA CONSULTORIA	8
CONCLUSÃO.....	14
QUADRO RESUMO DAS SUGESTÕES DE MELHORIA.....	15

1.INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A auditoria interna governamental é uma atividade independente e objetiva, de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização, auxiliando-a no alcance de seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada.

Neste íterim, a atividade de consultoria, prestada pela Auditoria Interna (Audin), consiste em trabalhos de assessoramento, aconselhamento, treinamento, facilitação e outros serviços relacionados, pactuados com a Administração Superior, em assuntos estratégicos como em processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

A governança pública, como tema estratégico, é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle, postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Com o advento da Instrução Normativa Conjunta CGU/MPOG nº 01/2016 e do Decreto nº 9.203/2017, o estabelecimento de uma política de governança passou a ser obrigatório no âmbito federal.

O Tribunal de Contas da União (TCU) vem, há algum tempo, abordando o tema, como exemplos podem ser citados, o Referencial Básico de Governança Pública Organizacional, publicado em 2013 e o Índice Geral de Governança – IGG, instituído em 2014, que se tornaram os principais guias para o aperfeiçoamento da governança pública institucional no Brasil.

Com a governança pública ganhando cada vez mais relevância, a UFV criou em 2020, por meio da Resolução Consu nº 02/2020, a Diretoria de Governança Institucional (DGI) da UFV, órgão responsável por liderar o processo de aperfeiçoamento das estruturas de governança.

No último ciclo de avaliação a UFV obteve a pontuação 0,3791 na escala de 0 a 1 do IGG. Dessa forma, de acordo com os parâmetros adotados pelo TCU a instituição se encontrava no estágio “INICIANDO”, no que tangia a sua capacidade de governança e gestão, conforme figura 1:



Figura 1: Estágios de governança pública do IGG - TCU

Aproveitando-se de um novo ciclo de avaliação do IGG e visando alavancar o tema no âmbito institucional a DGI solicitou a prestação de serviço de consultoria à Audin, firmando um termo de compromisso que estabeleceu uma equipe mista, composta por representantes dos dois órgãos para o desenvolvimento de um trabalho voltado à validação dos dados coletados, bem como de um diagnóstico da governança da UFV.

Por fim, coube à equipe da Audin a elaboração do relatório final de consultoria, contendo as sugestões de melhorias identificadas que possibilitem avanços no processo de governança.

Atividade (PAINT)	<i>2.6 Reserva Técnica</i>
Macroprocesso	<i>Planejamento e Orçamento</i>
Processo	<i>Governança institucional</i>
Tomadora do Serviço	<i>Diretoria de Governança Institucional</i>
Valor auditado	<i>Indeterminado</i>
Responsáveis	<i>Flávia dos Reis Arruda - Coordenação</i> <i>Aline Xisto Rodrigues</i>
Supervisão	<i>Mateus Henrique de Castro Dias</i>

1.2. OBJETIVOS GERAIS

Auxiliar a UFV no diagnóstico e melhoria da governança pública institucional, por meio do aprimoramento dos mecanismos de liderança, estratégia, controle e operações.

Fornecer à instituição ferramentas para avaliar, documentar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, contribuindo para o direcionamento das políticas públicas e o aperfeiçoamento da prestação de serviços à sociedade.

1.3. ESCOPO DO TRABALHO

O trabalho de consultoria foi desenvolvido levando-se em consideração os processos estabelecidos nos órgãos da Administração Superior da UFV (Pró-Reitorias e Diretorias).

A análise seguiu as diretrizes estabelecidas pelo IGG: liderança, estratégia, controle, gestão de pessoas, gestão da tecnologia e segurança da informação, gestão de contratações e gestão orçamentária.

Fundamentação:

- Decreto 9.203/2017;
- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n ° 01/2016;
- Portaria TCU 170/2020

2. METODOLOGIA APLICADA

Para que os objetivos do trabalho fossem alcançados, buscou-se, primeiramente, compreender o nível de maturidade da governança institucional na UFV em cada eixo temático contido no questionário de autoavaliação do IGG, quais sejam:

1. Liderança,
2. Estratégia,
3. Controle,
4. Gestão de pessoas,
5. Gestão da tecnologia e segurança da informação,
6. Gestão de contratações e
7. Gestão orçamentária.

Foram realizadas reuniões virtuais periódicas via plataforma *google meet* entre as equipes da DGI e Audin visando analisar as respostas e as respectivas evidências apresentadas pelos responsáveis das dimensões temáticas contidas no instrumento avaliativo.

O questionário de autoavaliação (IGG 2021) contempla ao todo 114 questões, conforme apresentado na figura 1.

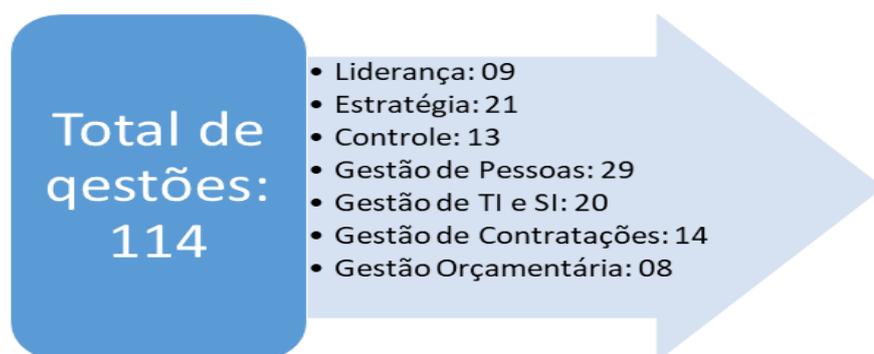


Figura 2: Configuração do questionário IGG 2021

Inicialmente, a DGI realizou uma consulta junto aos órgãos envolvidos em cada uma das áreas temáticas abordadas no questionário. Os órgãos responsáveis apresentaram suas respostas, bem como as comprovações existentes para evidenciá-las.

Após essa consulta, iniciou-se a primeira etapa do trabalho, realizado em parceria entre Audin e DGI, que consistiu na verificação e validação das respostas apresentadas, diante dos fatos evidenciados. Quando as comprovações eram suficientes para sustentar as marcações, as respostas eram mantidas. Já nos casos em que as evidências estavam aquém ou além da marcação eram feitos ajustes nas mesmas de modo a conferir maior fidedignidade às respostas em relação à realidade institucional.

Em seguida, a DGI encaminhou às unidades responsáveis as questões cujas comprovações estavam aquém das marcações, para que fosse realizada a revisão e, se possível, inserção de novas evidências.

Posteriormente, o questionário foi submetido a uma validação final realizada pela Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PPO) com base em todas as

informações prestadas pelos órgãos envolvidos. Após essa etapa, analisaram-se as novas evidências apresentadas, confrontando a validação da PPO com aquela realizada anteriormente, a fim de subsidiar as conclusões do trabalho e respaldar na elaboração do relatório final da consultoria.

Após validação dos dados coletados e envio do questionário IGG 2021 pela UFV no portal *e-governança* do TCU procedeu-se à finalização do diagnóstico e elaboração do relatório de consultoria. Vale ressaltar que o diagnóstico, bem como as sugestões emitidas foram fundamentados no Referencial Básico de Governança Pública Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (2020), sobretudo no que tange a princípios, diretrizes e práticas de governança. O quadro 1 detalha o cronograma das atividades desenvolvidas durante o trabalho prestado.

CRONOGRAMA DE TRABALHO				
Atividades	Abril 2021	Mai 2021	Junho 2021	Julho 2021
Planejamento das atividades				
Reunião da Equipe para validação dos dados coletados				
Diagnóstico e elaboração do Relatório de consultoria				
Carga horária de trabalho mensal	6	13	10	20
Horas homem de trabalho	Individual	Nº de Auditores		Total
	49	2		98

Quadro 1: Cronograma de atividades da consultoria

3. RESULTADOS DA CONSULTORIA

A avaliação realizada pela equipe de consultoria permitiu o diagnóstico e proposição de sugestões de melhorias, de modo a aperfeiçoar as boas práticas de governança na UFV. No processo de elaboração das sugestões consideraram-se as divergências entre o cenário identificado na instituição e os parâmetros, que representam a situação ou cenário ideal. As sugestões, detalhadas a seguir, estão sintetizadas no [Quadro Resumo](#) das sugestões de melhorias, segundo os temas, eixos temáticos (dimensões) e práticas das quais fazem parte.

Sugestão 1: Definir formalmente as competências profissionais necessárias para os principais cargos de liderança (alta administração) da instituição, bem como o perfil profissional desejado para o exercício dos cargos de gestão da área finalística e administrativa.

Promover a capacidade da liderança envolve, dentre outras questões, a definição e divulgação das competências desejáveis ou necessárias da liderança, bem como os critérios de seleção ou escolha a serem observados. Assim, o processo de seleção ou escolha dos dirigentes deve ser executado de forma transparente, pautando-se pelos critérios e competências previamente definidos.

Assegurar o provimento das vagas existentes diz respeito à seleção de gestores, tanto da área finalística quanto da área administrativa, segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados. Estes perfis devem ser compatíveis com o cargo ou a função para a qual o membro tenha sido indicado.

No caso da UFV, ainda não há definição formal (documentada) dos perfis profissionais desejados para o exercício de todos os cargos e funções na alta administração, nem dos gestores das áreas finalísticas e administrativas. Conseqüentemente, também não há definição clara dos critérios gerais para a escolha/seleção de membros para ocupar os referidos cargos.

A ocupação de alguns cargos ocorre após consulta pública à comunidade universitária e possuem critérios bem definidos, como é o caso de Reitor, Diretores de *Campi* e Diretores de Centros. Entretanto, o mesmo não se evidencia para a maioria dos cargos da alta administração, nem para os demais cargos de gestão,

casos em que somente verifica-se a existência de impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais.

A adoção de tal recomendação será essencial para o estabelecimento formal de critérios e procedimentos objetivos que norteiam a seleção ou a escolha de membros para os cargos de liderança e gestão da UFV. Além disso, poderá subsidiar o avanço de outros aspectos relacionados a tal prática, sendo eles:

- A definição de diretrizes para o desenvolvimento da liderança, por meio da identificação e aprimoramento das competências desejáveis e;
- O estabelecimento de procedimentos para a transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão da liderança, de modo a evitar que a alta rotatividade de líderes, somada à ausência ou deficiência de regras de transição, possam levar à descontinuidade na realização das atividades da liderança.

Sugestão 2: Instituir uma política ou programa de sucessão

Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados visa garantir a continuidade das atividades e processos organizacionais, principalmente aqueles relativos às ocupações críticas de gestão.

Entende-se por ocupações críticas aquelas que possuem duas características principais: dificuldade de reposição, pelo menos mantendo o mesmo nível de eficiência e eficácia, e influência direta nos resultados organizacionais, visto que o desempenho inadequado pode colocar em risco o funcionamento da organização.

A UFV não possui uma política ou programa de sucessão, além disso, as funções críticas ainda não foram identificadas formalmente, nem existe um plano para sucessão das mesmas. Assim, sugere-se instituir programa de sucessão, inclusive para as ocupações críticas, de maneira a garantir a disponibilidade de sucessores, evitando a descontinuidade das atividades. Para avançar nessa prática é fundamental:

- Definir os perfis profissionais requeridos para as posições de gestão e identificar os potenciais sucessores;
- Realizar estudo que possibilite a identificação das ocupações críticas e dos perfis profissionais necessários para o exercício das mesmas;

- Desenvolver estratégias que propiciem a seleção de membros com perfil adequado e/ou o desenvolvimento de competências de modo a sanar eventuais lacunas.

Sugestão 3: Instituir política para dimensionamento da força de trabalho

Esta prática relaciona-se ao planejamento da força de trabalho, que visa garantir que as unidades organizacionais possuam colaboradores e gestores na quantidade necessária (quantitativo) e com os perfis profissionais adequados para atenderem às suas necessidades (qualitativo). Assim, a prática possibilita a identificação mais precisa da real necessidade de colaboradores e gestores e gera insumos fundamentais para os processos de seleção, movimentação e treinamento, dentre outros.

Com relação ao planejamento da força de trabalho, a instituição ainda não identificou de maneira precisa a real necessidade de pessoal nas áreas finalísticas e administrativas. Nesse aspecto, as evidências apresentadas demonstram que o que existe atualmente é o mapeamento da composição da força de trabalho e sua segmentação por cargo, qualificação, regime de trabalho, gênero, etnia, faixa etária, dentre outros.

Entretanto, a instituição carece de estudo, que possibilite o real dimensionamento da força de trabalho. Vale lembrar que a definição adequada da demanda por colaboradores e gestores deve ser precedida da definição dos perfis profissionais desejados para cada ocupação, do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou processo de trabalho, da identificação das lacunas entre as necessidades atuais e futuras da organização e a capacidade existente, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

Desse modo, após instituir a política para orientar o dimensionamento da força de trabalho sugere-se também:

- Realização de estudo, baseado em critérios e procedimentos técnicos, que possibilite o real dimensionamento da força de trabalho por setor ou estação de trabalho;
- Definição documentada do quantitativo de força de trabalho necessária por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área finalística e administrativa.

Sugestão 4: Aperfeiçoar as práticas para identificação das lacunas de competências

Esta prática visa impactar positivamente a qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas, por meio do desenvolvimento das habilidades pessoais de seus colaboradores. Ela envolve ações de treinamento com o intuito de possibilitar a melhoria do desempenho atual e suprir as necessidades futuras da organização, evitando que ela seja surpreendida com a carência de novas competências.

Desenvolver competências envolve ainda avaliar as ações educacionais atualmente executadas para promover sua melhoria. Tais avaliações devem contemplar análises quanto ao atendimento de necessidades estratégicas organizacionais, custo-benefício e resultados alcançados, não se limitando, portanto, a cálculos de quantidade de recursos investidos ou de ações ofertadas.

As evidências apresentadas pela UFV em relação a esta prática foram: avaliação de desempenho, relação dos cursos oferecidos, formulário enviado via *google forms* aos participantes, para avaliar o curso e apresentar sugestão de novos cursos.

Em relação à avaliação de desempenho, o formulário atual não possui nenhum campo relacionado a mapeamento de competências. Assim, diante dos resultados da avaliação dificilmente seria possível levantar as demandas relacionadas a treinamento, até porque ainda não há definição clara dos perfis profissionais desejados por sessão de trabalho.

A relação dos cursos oferecidos representa o resultado quantitativo das ações ofertadas, entretanto, não significa que tais cursos representam as reais lacunas de competências, uma vez que não existe tal identificação.

Ainda em relação à avaliação das ações, não há no momento procedimentos para avaliar o nível de aprendizagem nem seu impacto na melhoria do desempenho dos colaboradores. A avaliação realizada por meio do formulário se restringe a avaliação de satisfação. Assim, sugere-se:

- Desenvolver práticas para ampliar o mapeamento das lacunas de competências, de liderança, gestão e técnicas das áreas finalísticas e administrativas.

- Aperfeiçoar o sistema de avaliação das ações educacionais realizadas, de modo a torná-lo mais abrangente, para subsidiar melhorias em ações futuras (importante avaliar o aprendizado dos participantes, bem como a contribuição das ações educacionais para o desempenho dos participantes).

Sugestão 5: Aprimorar a qualidade da prestação de contas à sociedade por meio do melhor aproveitamento dos resultados do trabalho da ouvidoria

Garantir a *accountability* envolve a prestação de contas da atuação organizacional de acordo com a legislação vigente e demandas da sociedade. Essa prática pressupõe, dentre outras questões, o estabelecimento de um canal para recebimento de manifestações das partes interessadas, bem como diretrizes que orientem o recebimento, encaminhamento e tratamento das manifestações.

A UFV tem se mostrado muito ativa no que se refere à prestação de contas diretamente à sociedade, publicando em sítios oficiais da internet os relatórios de auditorias internas e prestações de contas, informações relativas à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações pelos quais está responsável, metas e indicadores propostos, informações atualizadas relativas à execução do seu orçamento, informações relevantes sobre políticas e práticas de governança organizacional, dentre outros.

No que tange ao canal para recebimento das manifestações, a instituição conta com o setor de ouvidoria. É importante ressaltar que, no âmbito dos programas de integridade, as ouvidorias assumem um papel relevante no combate à corrupção e fraudes, uma vez que são responsáveis pelo recebimento das denúncias.

Entretanto, percebeu-se na UFV uma limitação no que se refere ao tratamento das manifestações recebidas pelo setor. As ações atuais do setor estão mais direcionadas para o recebimento e encaminhamento de tais manifestações do que para a proposição de melhorias na qualidade e conteúdo da prestação de contas.

Assim algumas ações seriam importantes para melhor aproveitar os resultados dos trabalhos realizados pela ouvidoria da UFV em prol da melhoria dos serviços prestados pela instituição, dentre as quais destacam-se:

- Trabalho conjunto e coordenado entre a ouvidoria e o setor responsável pela transparência e acesso à informação na instituição;
- Revisão, e possível reformulação, do modelo atual de relatório emitido pelo setor de ouvidoria, com vista ao melhor aproveitamento dos resultados do trabalho realizado pelo setor.

Sugestão 6: Avaliar formalmente o trabalho da auditoria interna e executar ações de auditoria voltadas ao gerenciamento da segurança da informação

Para assegurar a efetividade da auditoria interna é importante que a liderança apoie o seu programa de avaliação e melhoria da qualidade, contribuindo para a definição dos principais indicadores de desempenho e aferindo o valor que a atividade de auditoria interna agrega à organização.

Com relação ao desempenho da função de auditoria interna na UFV constatou-se que, embora a instância superior de governança da entidade e a alta gestão tomem conhecimento dos trabalhos realizados, não avaliam formalmente os serviços prestados pela unidade de auditoria, não obstante a previsão de tal ação no Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Atividade da Auditoria Interna da UFV, instituído pela Resolução CONSU nº. 18/2019.

Quanto à amplitude das atividades desenvolvidas observou-se que a auditoria interna da UFV vem inovando nos trabalhos prestados e nos formatos de relatório, de modo a se adequar às atuais práticas e normativos da área e assim gerar valor organizacional.

Contudo, não se identificou, dentre os trabalhos avaliativos realizados, ações de auditoria que abordem questões relacionadas ao gerenciamento da segurança da informação na instituição, como por exemplo: gestão da continuidade do negócio da Universidade, gestão de mudanças e de capacidade, classificação da informação, gerência de incidentes, análise de riscos de TI, política de segurança da informação, procedimentos de controle de acesso dos usuários, entre outras, em consonância com as boas práticas de governança em gestão de TI preconizadas pelo TCU.

Assim, sugere-se:

- Formalizar avaliações periódicas dos serviços prestados pela Audin (*feedback* dos serviços realizados) tanto pela alta administração da UFV como pela instância superior de governança da instituição (CONSU);

- Incluir no planejamento anual das atividades de auditoria interna da instituição ações ligadas ao gerenciamento da segurança da informação, conforme as boas práticas em segurança da informação adotadas pelo TCU.

CONCLUSÃO

Aprimorar o nível de governança é um desafio para muitas instituições, sobretudo para as instituições de ensino, fato que pode ser comprovado nos resultados da autoavaliação do IGG ciclo de 2018, em que mais de 60% das instituições federais de ensino foram classificadas no estágio de capacidade inicial.

A Universidade Federal de Viçosa vem melhorando diversas práticas organizacionais em relação ao último ciclo avaliativo, entretanto, ainda apresenta vulnerabilidades que podem ser exploradas com vistas a aperfeiçoar a governança na entidade em consonância com os princípios e diretrizes dispostos no Decreto 9.203/2017.

As sugestões aqui apresentadas possuem o intuito de alertar os gestores para áreas em que os controles ainda não sejam suficientes frente aos riscos reais, entretanto, sua implementação ficará a critério da gestão da UFV, que deverá avaliar sua conveniência, oportunidade e capacidade operacional.

Diante do exposto, a consultoria realizada foi uma oportunidade mútua de desenvolvimento e aprendizagem para os órgãos envolvidos, pois possibilitou à auditoria interna executar um serviço relevante sobre a temática governança institucional, a qual vem se destacando no contexto das universidades federais e deixou para a UFV o desafio de otimizar os seus processos de trabalho em consonância com as melhores práticas de governança adotadas pelo TCU.

QUADRO RESUMO DAS SUGESTÕES DE MELHORIA

Nº	SUGESTÕES	TEMAS	EIXOS	PRÁTICAS RELACIONADAS
1	Definir formalmente as competências profissionais necessárias para os principais cargos de liderança (alta administração) da instituição, bem como o perfil profissional desejado para o exercício dos cargos de gestão da área finalística e administrativa.	Governança Pública Organizacional	Liderança	Promover a capacidade da liderança
		Governança e Gestão de Pessoas	Operações	Assegurar o provimento das vagas existentes
2	Instituir uma política ou programa de sucessão	Governança e Gestão de Pessoas	Operações	Assegurar disponibilidade de sucessores qualificados
3	Instituir política para dimensionamento da força de trabalho			Assegurar o provimento das vagas existentes
				Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores
4	Aperfeiçoar as práticas para identificação das lacunas de competências			Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores
5	Aprimorar a qualidade da prestação de contas à sociedade por meio do melhor aproveitamento dos resultados do trabalho da ouvidoria	Governança Pública Organizacional	Controle	Garantir a <i>accountability</i>
6	Avaliar formalmente o trabalho da auditoria interna e executar ações de auditoria voltadas ao gerenciamento da segurança da informação			Assegurar a efetividade da Auditoria Interna