

**Relatório AUDIN nº 06/2014****UNIDADE(S) ENVOLVIDA(S):**

- **Direta:** Centro de Ciências Naturais e Humanas (CCNH);
- **Indireta(s):** Centro de Matemática, Computação e Cognição (CMCC); Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas (CECS); Pró-Reitoria de Graduação (Prograd); e Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Propladi).

**Ação de Auditoria nº 08-(B) – PAINT 2014****Valor auditado (Base - Exercício de 2013)**

Execução Orçamentária da Despesa - Centros UFABC						
Unidade	Dotação Inicial	Dotação Atualizada	Despesas Empenhadas	Despesas Liquidadas	Valores Pagos	Incr. Restos a Pagar
CMCC	R\$ 1.945.892,63	R\$ 1.945.892,63	R\$ 1.944.150,63	R\$ 550.349,18	R\$ 550.349,18	R\$ 1.393.801,45
CCNH	R\$ 2.876.236,71	R\$ 2.876.236,71	R\$ 2.861.293,56	R\$ 271.226,47	R\$ 262.843,74	R\$ 2.590.067,09
CECS	R\$ 1.602.686,83	R\$ 1.602.686,83	R\$ 1.600.624,82	R\$ 500.861,85	R\$ 455.723,01	R\$ 1.099.762,97
<b>Total</b>	<b>R\$ 6.424.816,17</b>	<b>R\$ 6.424.816,17</b>	<b>R\$ 6.406.069,01</b>	<b>R\$ 1.322.437,50</b>	<b>R\$ 1.268.915,93</b>	<b>R\$ 5.083.631,51</b>
Valor Total dos Recursos Orçamentários Auditados					R\$6.424.816,17	
Amostragem auditada (%): Não se aplica devido ao escopo dos exames recair sobre a Gestão.						

Fonte: SIAFI Gerencial e Operacional

**1. ESCOPO DOS EXAMES**

Os trabalhos transcorreram no período de 15/04 a 09/06/2014, por meio de consulta aos sistemas informatizados do Governo Federal, análise documental e, principalmente por meio de exames das informações obtidas a partir de levantamentos realizados pela Audin junto ao próprio CCNH, aos registros dos recursos orçamentários da área e demais unidades relacionadas.

Conforme delimitado no PAINT – Plano Anual de Auditoria Interna, a ação de auditoria teve por objetivo verificar os aspectos relativos à confiabilidade,

integridade, eficácia, eficiência, efetividade, confidencialidade, disponibilidade e conformidade da gestão realizada pelo Centro. Para tanto, a equipe de auditoria avaliou o conjunto de controles quanto à sua adequação, incluindo governança, políticas, procedimentos, estrutura organizacional, e integrações realizadas pela área.

Devido à complexidade de uma ação de auditoria do tipo operacional, o escopo previsto no Programa de Auditoria para esta ação teve seu enfoque delimitado em três vertentes, conforme detalhado nas três questões de auditoria a seguir:

**I. Estrutura Organizacional dos Centros;**

- Atribuições;
- Pessoal;

**II. Logística das demandas (materiais e serviços);**

- Planejamento; Execução; Controle; Tomada de decisão;

**III. Comunicação e Integração entre Centros e, entre Centros e demais setores;**

- Tratamento da informação;
- Parcerias e contrapartidas.
- Relação “cliente – fornecedor”

Na realização desta ação foram respeitadas as normas de auditoria aplicáveis à administração pública, não havendo, por parte do auditado, qualquer restrição aos trabalhos da Auditoria Interna da UFABC - Audin.

Foram encaminhadas aos auditados solicitações de auditoria - SA, para as quais apresentaram suas justificativas e esclarecimentos, os quais foram analisados pela Audin, compondo a estrutura do presente documento em quatro

eixos principais: as constatações, as manifestações, a análise da Audin e as recomendações para as devidas correções que se fizerem necessárias.

## 2. INFORMAÇÕES

Os Centros da UFABC são, segundo o Regimento Geral da Universidade, Órgãos setoriais que “constituem as unidades mínimas da sua estrutura para efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal”, ou seja, são nos Centros que estão lotados todos os docentes da UFABC, agregados por áreas de conhecimento com vocações acadêmicas afins.

A presente ação de auditoria prevê uma análise de gestão de cada um dos três Centros existentes, bem como, ao final, uma visão holística da integração entre eles e a adequação dos controles aplicados nessa gestão.

O primeiro Centro a ser analisado (Ação 8-A) foi o Centro de Matemática, Computação e Cognição (CMCC), o segundo Centro, objeto da presente ação de auditoria (Ação 8-B), é o Centro de Ciências Naturais e Humanas (CCNH), que se encontra estruturado da seguinte maneira:



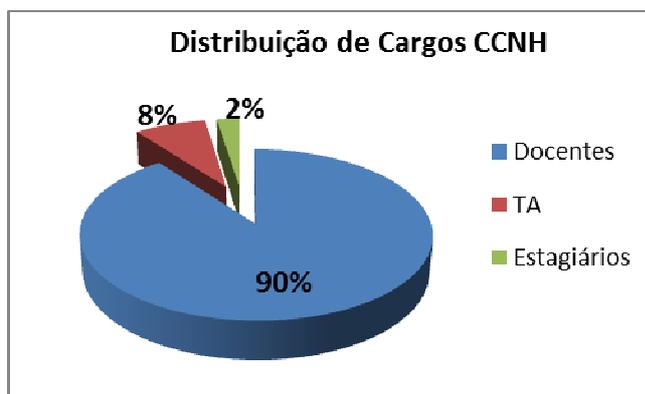
Fonte: CCNH/Divisão Administrativa em 06/06/2014

O Conselho do Centro é um Órgão deliberativo que, dentro de suas competências e em seu âmbito de governança, submete suas decisões à aprovação do Conselho Universitário (ConsUni) – Maior Instância Deliberativa da UFABC (Órgão Máximo).

A Diretoria do Centro é composta pelo Diretor, eleito por um mandato de 4 anos, o Vice-Diretor, também eleito (por meio de chapa, juntamente com o Diretor) e, a Secretária Executiva, que secretaria a Direção e o Conselho do Centro.

Existem, na atual estrutura, mais duas sub-áreas: a Divisão Administrativa e a Divisão Acadêmica. De um modo geral, à Divisão Administrativa compete o apoio aos docentes quanto às compras e contratações, patrimônio e suprimentos e gestão de recursos humanos. Já à Divisão Acadêmica compete o apoio às coordenações de cursos, e à comunicação e aos eventos acadêmicos.

Essa estrutura conta com 16 (dezesseis) Servidores Técnico-Administrativos (TA), 184 (cento e oitenta e quatro) Servidores Docentes e 5 (cinco) Estagiários, totalizando 205 (duzentas e cinco) pessoas no quadro de recursos humanos do CCNH (segundo informações cruzadas entre a CGRH e o próprio Centro).



Na **Direção do Centro** estão lotados 2 Docentes: Diretor - Cargo de Direção (CD) 3 e Vice-Diretor – CD 4, **totalizando 2 pessoas**; na **Divisão acadêmica** estão lotados 1 Técnico em assuntos educacionais, 4 Assistentes em administração, sob a chefia de 1 Secretário Executivo (Função Gratificada (FG) 1 – Chefe da Divisão Acadêmica) e 2 estagiários, **totalizando 8 pessoas**; Na **Divisão Administrativa** estão lotados 4 Assistentes em administração, sob a chefia de 1 Administrador (FG1 – Chefe da Divisão Administrativa), e 3 estagiários, **totalizando 8 pessoas**;

Isso demonstra que, do quadro de 205 pessoas lotadas no Centro, cerca de 9% (**18 pessoas**) atuam diretamente **na Gestão** do CCNH atualmente.

Em levantamento junto às áreas, foram obtidas as principais macrofunções exercidas por esse pessoal. São elas:

I – Gestão Acadêmica:

a) Atendimento à Diretoria e ao Conselho: Concentração nos canais institucionais para recebimento de solicitações da comunidade acadêmica (direção.ccnh@ufabc.edu.br), que as duas chefias (Divisões Acadêmica e Administrativa) recebem, após análise, classificação (por meio de cores) e encaminhamento das demandas pelo Diretor do Centro. E comunicação integrada com o Coordenador do CCNH no Campus SBC, que figura como um ponto de direção no campus.

Quanto ao Conselho do CCNH, cujo Presidente é o Diretor do Centro, é dado o apoio em questões de calendário, pautas, atas de reuniões, organização e encaminhamentos de documentos, divulgações no site, e demais demandas do Conselho. O Conselho possui um site específico, com formulário de solicitação de pauta e calendário divulgado, porém, não contém um passo-a-passo, dúvidas frequentes e/ou manual rápido de acesso;

b) Atendimento às Coordenações de Curso: Função similar ao atendimento à Direção. Cada curso possui e-mail institucional próprio, apesar de enfrentar alguma resistência por parte dos docentes em sua utilização;

c) Organização de eventos: Normalmente cria-se um evento a partir de um grupo de docentes e/ou um projeto de extensão, existe então um planejamento e uma chamada para apresentação de demandas para os docentes ao longo do ano (ou menor tempo). É algo inconstante, pois em alguns anos surgem muitos eventos e, em outros, são solicitados poucos eventos.

d) Atendimento ao Discente: Intermediar a relação entre discente e docente, como receber e entregar documentos, verificar escaninhos, intermediar

dados relativos a estágios, integralização de créditos (nesse caso, recolhe e encaminha ao DSSI – Prograd).

e) Avaliação dos Cursos: é realizada pelo MEC, por meio de análise de documentos, de condições dos cursos, espaços físicos, e etc. A Divisão Acadêmica apoia o Coordenador do Curso, dá todo o suporte acadêmico necessário.

## II – Alocação Didática:

O Coordenador apresenta para o Centro as demandas, solicitando a alocação dos professores que irão ministrar cada disciplina. O processo é intercalado entre Centro e Prograd.

Ao final, uma planilha completa com a grade e os docentes alocados nas disciplinas é verificada pela Direção do Centro, que ainda realiza alguns ajustes quando docentes pedem correção. As tabelas de alocação didática sofrem várias alterações ao longo do quadrimestre, resultando em várias versões dessa tabela de alocação, que impacta diretamente no discente da UFABC.

## III – Apoio aos Recursos Humanos:

A Divisão Acadêmica realiza um apoio ao docente quanto ao controle de adicional noturno, prazos, formulários, férias (planejamento anual, com anuência do Coordenador de Curso). Apoia o docente de seu Centro. Enquanto a Divisão Administrativa assemelha-se ao da Divisão Acadêmica, porém, para TAs. Esse apoio consiste: no controle da assiduidade dos TAs; na situação funcional; nos manuais de procedimentos e controles quanto a afastamentos; férias; adicionais; assistência médica (toda a conferência e encaminhamento à CGRH); no controle e atualização do registro do pessoal lotado no CCONH; controle das diárias e passagens (inclusive de colaboradores eventuais) e; na capacitação dos TAs.

#### IV – Apoio aos Laboratórios:

Os laboratórios de pesquisa são de responsabilidade do CCNH. Existe uma Resolução Consepe (Resolução Consepe nº. 127) explicando as atribuições de cada Centro.

Quanto às aquisições para os laboratórios, elas passam pela análise do Coordenador de Laboratório Didático (CLD), que verifica a necessidade de compra e os estoques existentes.

#### V – Apoio aos Eventos:

É realizado suporte à realização de eventos que envolvam o CCNH e/ou os docentes do Centro.

#### VI - Ponto Apoio Pesquisa (Fapesp):

É um apoio realizado pela Propes, que está lotado na Unidade Catequese e que, uma vez por semana, vai ao Campus Santo André. Essa não chega a ser uma macrofunção do CCNH, porém, a Divisão Acadêmica recebe documentos e afins dos docentes, acumula e entrega à Propes nos dias em que comparece ao Campus. Na semana em que não comparece, envia à Propes na Unidade Catequese por meio de malote.

#### VII – Apoio à Logística de Serviços:

Existe no CCNH o apoio quanto às diversas áreas e funções na UFABC:

a) Transportes: Os transportes necessários ao funcionamento dos cursos do CCNH de fato, é realizado com o devido acompanhamento junto a Prefeitura Universitária (PU);

b) Tecnologia da Informação (TI): atualmente os docentes pedem, via sistema, suporte diretamente ao NTI, o que diminuiu bastante as funções do CCNH nesse sentido. Continuam com o interface, mas para casos específicos. E

nas salas de web/vídeo conferencia, cada área (inclusive CCNH) mantém um responsável pela sua utilização;

c) Serviços de infraestrutura (PU): Diferente de TI, a PU possui mais manuais, formulários, porém não tem retorno automático sobre o atendimento das solicitações. O Centro não acompanha efetivamente cada pedido de docente, por exemplo, mas verifica o atendimento a cada mês, se ainda pendentes ou atendidos. Tudo em relação à PU que o docente necessita é intermediado pelo CCNH.

d) Serviços de Malote: Esse procedimento requer uma Política Institucional de Utilização dos Correios, com orientações claras para o serviço de malote, contendo regras de recebimento, transporte, identificação de conteúdo e cadastro de responsáveis, inclusive programação com previsão de datas, quando se tratar de volumes nominais aos docentes;

e) Patrimônio: registro e atualização dos bens comprados e sob responsabilidade do CCNH;

f) Comunicação: a Equipe de Gestão e Comunicação (EGC) do CCNH, (Portaria nº 09, de Outubro de 2010), surgiu pela dificuldade de instituir uma política institucional interna de comunicação. Existe uma Resolução que instituiu a Política de Comunicação do CCNH (Resolução ConsCCNH nº. 05/2013), um Jornal Informativo e um Site institucional do Centro e de cada curso. Hoje a política de comunicação não é integrada entre os Centros;

#### VIII – Aquisições e Suprimentos (Compras Compartilhadas):

O processo se inicia com o levantamento de necessidades e adequação ao orçamento anual. E com as devidas diretrizes de planejamento da direção.

a) Materiais consumíveis: esse tipo de material é adquirido principalmente para os laboratórios, o que apresenta dificuldades quanto aos estoques, pois apesar do CCNH realizar a compra, quem armazena e se responsabiliza por

controlar é o Coordenador do Laboratório e, segundo alguns professores do CCNH, faltaram reagentes em suas aulas.

b) Materiais permanentes: esse tipo de material é adquirido individualmente pelos Centros. Cada Centro realiza sua compra. Assim que recebido o material, os serviços de garantias e manutenção ficam sob responsabilidade do Coordenador de Laboratório. Quanto aos materiais importados, tem sido realizado junto à Divisão de Importação.

Os ativos de TI, por serem muito técnicos e específicos, exigem do CCNH uma demanda por apoio do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e, às vezes, auxílio dos docentes do CMCC, que dominam assuntos de informática.

A compra de livros tem sido amplamente discutida entre os Centros e a Biblioteca, verificando qual o setor responsável nesse tipo de aquisição;

c) Convênios: Existe uma Resolução (nº. 01, anexo I) da Comissão Permanente de Convênios (CPCO), na qual está definido o fluxo que se inicia no Centro, passa pelo Diretor para conferência da documentação e, assim que o CCNH reúne os documentos os encaminha para a ratificação da Divisão de Convênios, que só então abre o processo. Os convênios para pesquisas, o Centro apenas verifica o mérito e quanto ao impacto na atividade acadêmica do docente.

Realizados os levantamentos necessários, a Auditoria Interna evidenciou as constatações a seguir detalhadas.

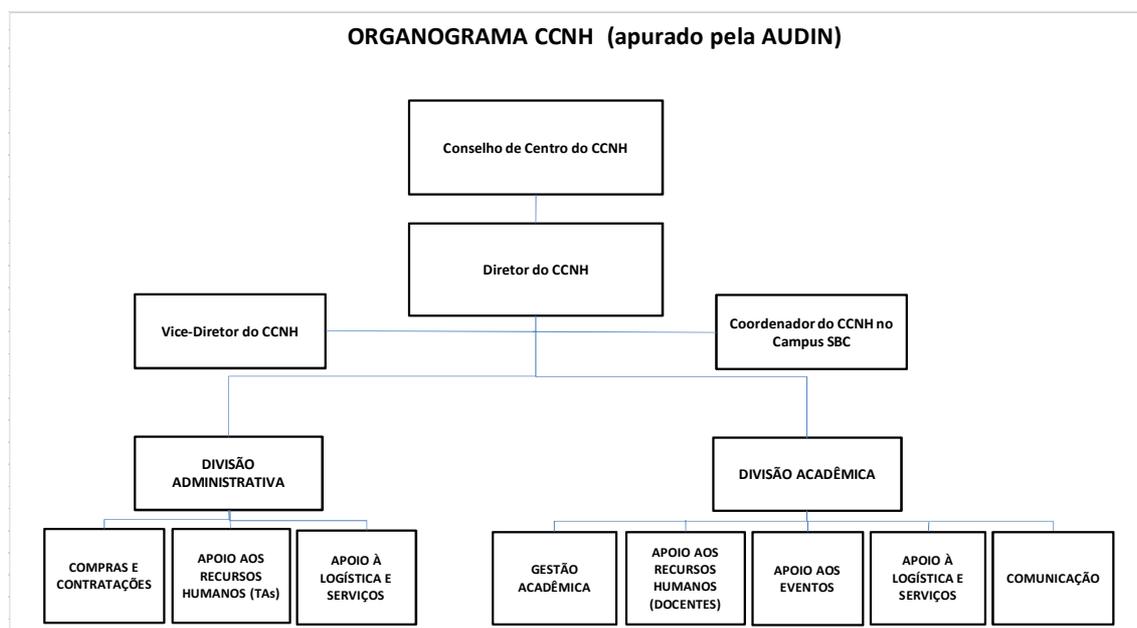
### 3. CONSTATAÇÕES

#### 3.1. QUESTÃO I: Estrutura Organizacional do CCNH.

##### 3.1.1. **Constatação 1:** Divergências de informações quanto à estrutura organizacional do Centro.

No intuito de levantar informações acerca da estrutura organizacional do CCNH, bem como, de circularizar os dados obtidos por meio de reuniões e entrevistas junto às pessoas responsáveis, analisou-se a disponibilização de informações sobre a estrutura do Centro em sua página eletrônica na Internet.

Foi possível observar que o CCNH disponibiliza dados acerca de seus setores, além das macrofunções por eles exercidas. Essas informações, apesar de serem apresentadas com a devida transparência, objetividade e meios de contato e comunicação com o Centro, evidenciam, em análise conjunta às entrevistas realizadas com as Divisões Acadêmicas e Administrativas, uma estrutura diferente daquela enviada à Audin como resposta à Solicitação de Auditoria (SA) nº. 09/2014, anexa à Comunicação Interna (CI) nº. 064/2014/CCNH, bem como ao novo organograma enviado por e-mail em 06/06/2014.



\* Organograma elaborado pela Audin, de acordo com as entrevistas realizadas junto às Divisões Administrativa e Acadêmica do CCNH, bem como, junto às informações obtidas na Página do Centro na Internet, acesso em 03/06/2014.

As divergências evidenciadas entre o organograma apresentado e o obtido pela Audin resumem-se ao Conselho do CCNH, que não consta representado na estrutura apresentada; ao Agente de Planejamento (AP) que, conforme levantado atualmente tem sua função exercida pela chefe da Divisão Administrativa (até a data de emissão do presente relatório); e aos apoios de secretaria e ensino, que

no organograma apurado, constariam de uma grande função intitulada de “gestão acadêmica”.

Divergências na disponibilização de informações quanto a suas funções e estrutura e, quanto ao que acontece na realidade em relação ao que é divulgado na Internet, pode dificultar o acesso e o entendimento de quem busca a informação, destoando, nesse caso, da Lei de Acesso à Informação (LAI) nº. 12.527/2011, bem como do Decreto que o regulamenta, nº. 7.724/2012, que determinam o dever dos órgãos públicos em facilitar o acesso e divulgar ativamente na internet informações íntegras e confiáveis a respeito de sua estrutura organizacional, competências, legislação aplicável, principais cargos e seus ocupantes, endereço e telefones das unidades e horários de atendimento ao público, quando for o caso.

Os gestores do Centro, no entanto, justificaram-se em fase de transição e estudo de novas funções e estrutura, conforme obtém-se na manifestação a seguir.

### **3.1.2. Manifestação da área envolvida:**

*Encaminho em anexo o organograma atual do Centro. Já fizemos algumas alterações na distribuição das atividades, mas o site será atualizado após apresentação do novo organograma (em estudo) e novas atribuições ao Conselho de Centro.*

### **3.1.3. Análise da AUDIN: Justificativa acatada.**

A preocupação em obter a aprovação quanto às novas atribuições e novo organograma junto ao Conselho do Centro demonstra comprometimento da Gestão em estruturar suas áreas e oficializar as mudanças junto a sua instância deliberativa superior.

Há que se verificar, porém, quanto ao intuito do CCNH em integrar-se a uma padronização das páginas eletrônicas dos Centros, o que facilitaria o acesso à informação ao cliente final (discente), bem como, a toda a sociedade em geral.

### **3.1.4. **Recomendação:** Estabelecer cronograma de execução, com data limite,**

que permita a avaliação da providência quanto, de maneira consensual no Centro e com suas instâncias superiores, a atualização das informações do CCNH, principalmente de estrutura organizacional nas páginas eletrônicas institucionais mantidas pelo CCNH na Internet. E, em paralelo, estudar a possibilidade de padronização de páginas eletrônicas junto aos demais Centros, também estipulando datas para monitoramento da ação.

### **3.1.5. Constatação 2: Fragilidade nos controles quanto ao quadro de pessoal lotado no Centro.**

Solicitadas informações a respeito do quadro de pessoal do CCNH, tais como: lotação nas áreas, capacitações realizadas, cargos de direção/chefias, situação atualizada (licenças, afastamentos), se membro de comissão ou se aluno-servidor, e etc., tanto de servidor técnico administrativo (TA) quanto de servidor docente, foram encontradas algumas fragilidades nas respostas do Centro, bem como algumas divergências quanto às informações obtidas junto à Coordenação Geral de Recursos Humanos (CGRH).

Um dos fatores que contribuíram para o cenário relatado é o fato de a Gestão do CCNH não possuir registro e acompanhamento atualizado sobre as capacitações realizadas pelo seu quadro de pessoal, bem como, quanto aos cargos de direção e funções gratificadas exercidas pelos seus servidores.

O controle quanto ao quadro de pessoal é de fundamental importância para a organização, pois o recurso humano é um componente essencial para uma boa governança, segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), em seu *Referencial Básico de Governança*, documento no qual doutrina que os resultados de qualquer organização dependem fundamentalmente das pessoas que nela trabalham e que, por essa razão, a organização deve contar com profissionais que possuam as competências necessárias, mobilizando conhecimentos, habilidades e atitudes de seu pessoal em prol da otimização dos resultados organizacionais. (BRASIL, Tribunal de Contas da União, Referencial Básico de Governança, Brasília, 2013).

### 3.1.6. Manifestação da área envolvida:

O CCNH não possui controle sobre as seguintes informações:

- Cargos de Direção ou Função Gratificada que, segundo a CGRH, podem ser obtidas através do link: [http://www.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/administracao/RH/06-03-14\\_cadastro\\_cds\\_fgs\\_site\\_ii.pdf](http://www.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/administracao/RH/06-03-14_cadastro_cds_fgs_site_ii.pdf)
- Capacitações realizadas, controladas pela CGRH.

### 3.1.7. Análise da AUDIN: Justificativa não acatada.

A posição do CCNH corrobora com a constatação quanto à inexatidão das informações, evidenciando a ausência de controle efetivo e atual quanto a um acompanhamento do quadro funcional pela área, consignando tal controle apenas ao realizado pela CGRH, que por sua vez, apresenta dificuldades em manter o quadro de pessoal atualizado de todas as áreas da UFABC, contando com controles administrativos de cada área para a manutenção dessas atualizações.

**3.1.8. Recomendação:** Viabilizar, em conjunto com a CGRH, meios de obtenção e integração ágil de informações funcionais atuais a respeito dos servidores (TA's e Docentes) lotados no respectivo Centro, a fim de subsidiar a sua gestão com informações atualizadas a respeito do perfil, situação e capacidades funcionais de seu pessoal interno, inclusive quanto a sua evolução histórico-funcional.

### 3.1.9. **Constatação 3:** Fragilidade nos controles quanto à presença do docente em sala de aula.

Por meio de solicitações de auditoria aos Centros, à Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), bem como, circularização das informações com docentes e discentes, foram analisados os controles existentes no CCNH quanto às aulas ministradas pelos docentes e, por consequência, aos créditos a eles atribuídos.

A fragilidade nos controles fica evidenciada principalmente quanto à presença do docente em sala de aula, uma vez que não há controle de frequência diária do servidor docente, em atendimento ao Decreto nº. 1.590/1995 (alterado

pelo artigo quarto, do Decreto nº. 1.867/1996), que em sua alínea “e”, parágrafo sétimo, do artigo sexto, dispensa do controle de frequência ocupantes do cargo de Professor da Carreira de Magistério Superior do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos.

É preciso salientar, portanto, que o verificado foi o processo em que se dá o controle de aulas ministradas, e não a frequência do servidor docente.

Isto posto, foram realizadas entrevistas com as Divisões Administrativa e Acadêmica, bem como com docentes e discentes, e ainda solicitações de auditoria ao Diretor do CCNH (SA nº. 43/2014). Assim, foi constatado que a gestão do Centro fica ciente da ausência do docente quando os discentes reclamam devido ao prejuízo na prestação do serviço à sociedade (ou seja, a falta do professor na sala em seu horário de aula), ou por meio da Zeladoria.

É relatado também que, a comprovação do efetivo exercício das atividades de ensino é feita por meio do atestado de carga didática emitido pela Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) e pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG), mas que inexistem procedimentos internos no CCNH quanto à assiduidade dos docentes em sala de aula.

Questionada a respeito, a Prograd, por meio da Divisão de Sistemas de Segurança de Informações (DSSI), informou que somente acompanha a frequência do discente, por meio da gestão do Sistema SIE, no qual o docente lança os conceitos e frequência do aluno no “Portal do Professor” e esses dados ficam armazenados no SIE. E complementa ainda que, quanto à presença do professor em sala de aula, não tem informações a respeito, e acreditava que os Centros realizavam esse controle.

E esclarece que o atestado de carga didática do professor é emitido pela Prograd, com os dados que o próprio docente registrou no “Portal do Professor” do Sistema SIE, contendo o nome do docente, a disciplina que ministrou, o código, o período letivo, turno, número de alunos, créditos e encargo didático (horas). Esse documento é utilizado pela CPPD constituindo parte do processo de progressão funcional do docente.

Dessa forma, além da fragilidade no controle de uma das atividades fins da

universidade (Ensino), evidencia-se ainda a ausência de segregação de função quanto ao docente gerenciar e atestar sua própria presença em sala de aula.

### 3.1.10. Manifestação da área envolvida:

*“Em relação aos docentes, a direção do CCNH entende que existe um hiato entre o disposto no Regimento Geral da UFABC(...), o Decreto 1590, de 10 de agosto de 1995(...) e a estrutura administrativa dos centros.*

*Para esclarecer esse ponto, é preciso considerar vários aspectos distintos envolvidos.*

*a) É preciso definir com clareza o que se entende por atividades didáticas. A presença de um docente em sala de aula não garante que ele/ela esteja executando suas atividades. Isso ocorre porque o conceito de atividades didáticas é muito mais amplo. Ele envolve desde a concepção e preparação de um objeto de aprendizagem até a sua plena execução. Existem diversas formas de interação do discente com um objeto de aprendizagem, sendo que muitas delas não ocorrem de forma presencial. Para ilustrar esse aspecto, o sítio do Ministério da Educação <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/> apresenta um conjunto grande de objetos de aprendizagem que podem ser aplicados em diferentes contextos. Fica claro, pois, que a execução das atividades didáticas não está vinculada a uma pessoa e sim a atividade em si, independente do agente, mediador ou processo de interação envolvido. Essa questão é bastante abrangente e está presente em diversos estudos e livros da área de ensino, como amplamente discutido por Regina Célia Cazaux Haidt, em seu livro Curso de Didática Geral. Assim, a direção do CCNH entende que a simples verificação da presença do docente em sala de aula não constitui a plena execução de suas atividades, mas caracterizaria apenas um controle de frequência em sala de aula, o que contradiria o Decreto 1590;*

*b) Do ponto de vista operacional, falta aos centros estrutura adequada para o controle de frequência dos docentes em sala de aula, já que o número de espaços de aprendizagem envolvidos é muito grande. Apenas como ilustração, o Bloco A do campus de Santo André possui 62 salas de aula e anfiteatros. A eles devem ser somados os laboratórios didáticos e demais espaços de aprendizado. Por outro lado, até meados do ano corrente, o CCNH contava com apenas 5 técnicos administrativos em sua divisão acadêmica. Hoje o setor conta com 8 servidores em Santo André e 2 servidores em São Bernardo do Campo. O quantitativo de servidores lotados no CCNH é claramente muito inferior ao necessário para que pudesse haver um controle efetivo da presença dos docentes nos dois câmpus da UFABC.*

*c) Sob a ótica do ordenamento jurídico da UFABC, não há indicação clara de que o Diretor é responsável por fiscalizar a efetiva presença do professor em sala de aula, mas sim fiscalizar a execução das atividades acadêmicas.*

*Assim, resta claro que não é atribuição do centro o controle de frequência dos docentes nele lotados.*

*Com relação à presença efetiva do docente em sala de aula, por força de normativa interna, vide*

*[http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3663:ate-stado-de-carga-didatica&catid=678:cppd](http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3663:ate-stado-de-carga-didatica&catid=678:cppd), a comprovação de efetivo exercício das atividades de ensino é feita através de atestado de carga didática emitidos pela Prograd ou pela Propg, dependendo de tratar-se de disciplinas oferecidas na graduação ou na pós-graduação, respectivamente. É bem estabelecido na normativa legal brasileira que apenas quem tem competência para emitir atestado está apto para avaliar as informações ali contidas. Na ausência de normativa específica delegando aos centros a responsabilidade por atestar ou fiscalizar a efetiva presença dos docentes em sala de aula, resta claro que não está estabelecida a competência dos centros nesse processo. Assim, atualmente o centro vale-se principalmente de relatos da zeladoria, Prograd, Propg, coordenações de curso ou dos próprios discentes para mapear a presença de docentes em sala de aula. Inexistem procedimentos ou normativas próprias para esse controle devido à carência de pessoal para tal finalidade.*

*Com relação às ausências, quando a direção do CCNH é informada com antecedência sobre eventuais ausências de docentes, um substituto capacitado é indicado para a substituição. No caso da ausência ser relatada pela zeladoria, Prograd, Propg, coordenações de curso ou mesmo pelos discentes, a substituição não ocorre, mas a direção entra em contato com o docente para apurar o ocorrido e tomar as medidas saneadoras necessárias. Caso haja necessidade, outros atores organizacionais são alertados por Comunicação Interna.*

*(...)processos de progressão funcional(...), conforme o fluxo definido, a solicitação da documentação comprobatória aos setores competentes é feita diretamente pelo docente, que encaminha o processo à Divisão Acadêmica. Essa confere se o processo está instruído corretamente, redige a CI e encaminha a documentação à Secretaria Geral para a abertura do processo.*

*(...)a comprovação de efetivo exercício das atividades de ensino é feita através de atestado de carga didática emitidos pela Prograd ou pela Propg, dependendo de tratar-se de disciplinas oferecidas na graduação ou na pós-graduação, respectivamente. É bem estabelecido na normativa legal brasileira que apenas quem tem competência para emitir atestado está apto para avaliar as informações ali contidas. Na ausência de normativa específica delegando aos centros a responsabilidade por atestar as atividades de ensino ou fiscalizar a sua efetiva realização, resta claro que não está estabelecida a competência dos centros nesse processo. Consequentemente, inexistem sistemas de controle no centro. O CCNH não é capaz de fornecer cópia de atestado de carga didática, por tratar-se de documento pessoal de cada docente, solicitado diretamente às Pró-Reitorias.”*

### **3.1.11. Análise da AUDIN: Justificativa não acatada.**

O fato colocado pelo Diretor do CCNH em relação às atividades didáticas não se resumem às aulas ministradas, em nada se opõe à necessidade de controle interno administrativo quanto à assiduidade do docente em sala de aula, (quando se lhe são atribuídas aulas na grade de disciplinas da UFABC), que é o objeto da presente constatação.

A inexistência de regulamento interno quanto às atividades do docente,

bem como, a alegação de dificuldades estruturais do Centro para realização de um controle efetivo de aulas ministradas pelos docentes, e que caberia à Prograd (DSSI), PROPG ou a qualquer outra área, esse tipo de controle interno e acompanhamento, diverge do artigo 31, do Regimento geral da UFABC que, em seus incisos III e IV, define:

*Art. 31. Ao Diretor de Centro, escolhido e nomeado na forma do Estatuto da UFABC, competirá, entre outras funções decorrentes dessa condição:*

*(...)*

*III - fiscalizar a execução das atividades acadêmicas de competência do Centro;*

*IV - atestar a assiduidade dos docentes e do pessoal técnico-administrativo, diretamente subordinados à Diretoria do Centro; (Grifos adicionados).*

E além de não haver controle da ausência do docente em sala de aula, prejudicando o cliente final (discente) por ter a prestação do serviço de ensino comprometida quando isso ocorre, o fato do próprio professor gerenciar suas atividades e ele mesmo registrar no sistema as aulas dadas e, por conseguinte, seus créditos obtidos, afronta ao Princípio da Segregação de Funções, derivado do Princípio da Moralidade Administrativa, insito no artigo 37, caput, da Constituição Federal de 1988.

É oportuno destacar o entendimento consubstanciado pelo Tribunal de Contas da União - TCU sobre a matéria, segundo o qual a segregação de funções é o princípio básico do sistema de controle interno que consiste na separação de funções, nomeadamente de autorização, aprovação, execução, controle e contabilização das operações (BRASIL, TCU, Portaria nº 63/96, Glossário).

O egrégio Tribunal destaca em acórdão recente que, a inobservância da segregação de funções fere os princípios da legalidade e da eficiência da Administração Pública, insculpidos no caput, do artigo 37, da Constituição Federal de 1988, e explicitado como princípio do controle interno administrativo no item 3, inciso IV, da Seção VIII, do Capítulo VII, do Anexo da IN 01/2001, de 6/4/2001, da Secretaria Federal de Controle Interno do Ministério da Fazenda (BRASIL, TCU, Acórdão nº. 837/2013 – 2ª Câmara).

**3.1.12. Recomendação:** Revisar, conjuntamente com demais atores envolvidos,

os controles e normativos quanto à presença do docente em aula, e créditos das aulas ministradas por eles, de modo a atender à legislação vigente, bem como o normativo interno. Estabelecendo controles internos administrativos que assegure, de forma preventiva, o monitoramento quanto às aulas ministradas na UFABC.

### **3.2. QUESTÃO II: Logística de demandas (materiais e serviços).**

#### **3.2.1. Constatação 4: Desalinhamento entre as ações desenvolvidas e as diretrizes estratégicas organizacionais.**

Foram realizadas entrevistas com docentes que participam (ou participaram em algum momento), como demandantes e/ou consolidadores de propostas para composição de orçamento anual do CCNH. Dentre vários aspectos abordados, ficou evidenciado que não existe uniformidade de entendimento se as demandas se alinham ao PES - Planejamento Estratégico Situacional, e ao PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, além de ausência de clareza na transparência do acompanhamento/monitoramento do PES. Os docentes relataram que durante o fluxo do processo orçamentário do CCNH, não costumam consultar ou verificar o alinhamento/atendimento às diretrizes estratégicas da UFABC quando da realização do planejamento, elaboração e execução do orçamento.

#### **3.2.2. Manifestação da área envolvida:**

Entrevistas realizadas com 6 (seis) docentes:

Questão formulada pela Audin:

Como os elementos que servem para conceber a proposta orçamentária se alinham ao PES e ao PDI institucional? É possível exemplificar?

Resposta do Docente 1:

*É mais intuitivo nas compras e no gerenciamento da ementa dos cursos. Não há alinhamento ao PES e ao PDI.*

Resposta do Docente 2:

*Não. Não consulta ao PES ou ao PDI sobre o alinhamento das demandas. Existem opiniões no Centro divergentes sobre as diretrizes colocadas no PDI, que considera que não foram devidamente discutidas.*

Resposta do Docente 3:

*Não, a normativa é muito flexível. No caso das aquisições de tecnologia de informação, uma instrução normativa obriga o alinhamento ao PDTI; nos demais, não.*

Resposta do Docente 4:

*Não tem conhecimento profundo. Lembra-se que, de forma superficial, foi dito algo sobre o PES em reunião com a Direção do Centro certa vez. Sabe que a Coordenação compila os pedidos e tem uma visão geral de demandas. Envia para o setor administrativo e depois tem retorno do que foi comprado. Mas não conhece nada sobre o alinhamento às diretrizes institucionais.*

Resposta do Docente 5:

*Não. Não considera alinhamento direto e/ou consulta ao PES ou ao PDI. As demandas foram realizadas até momento, essencialmente, foram para suprir o necessário para o funcionamento do Curso segundo o Ministério da Educação – MEC.*

**3.2.3. Análise da AUDIN:** O PES é uma metodologia aplicada pela unidade de planejamento a fim de explicitar os projetos estratégicos das áreas, alinhando-as com as diretrizes estratégicas organizacionais, estabelecendo metas a serem atingidas, sendo que cada projeto, uma vez acordado pela equipe, deve ter seu andamento desenvolvido, acompanhamento e divulgado entre os membros da respectiva equipe.

O PDI é o Plano Diretor, que estabelece as metas organizacionais de forma estratégica, baseando-se em seus princípios fundamentais para os quais tem a missão de sua existência.

Apesar de alguns docentes desconhecerem as diretrizes ou quanto ao atendimento desse alinhamento, ele se faz fundamental aos objetivos da UFABC, visando uma Gestão mais transparente e, com isso, uma Governança mais efetiva.

**3.2.4. Recomendação:** Elaborar um estudo, juntamente com as partes interessadas e envolvidas no processo, no intuito de implementar um fluxo em

que haja uma consulta periódica aos instrumentos estratégicos de planejamento institucional, visando o alinhamento das ações desenvolvidas às diretrizes da UFABC. O cronograma desse estudo deverá ser informado à Audin para realização do acompanhamento e monitoramento da implementação desta ação.

### **3.2.5. Constatação 5: Dificuldades no fluxo de compras compartilhadas entre os Centros.**

Por meio de reuniões com as Divisões Administrativa e Acadêmica do CCNH e do CMCC (até o momento), bem como com a circularização das informações junto à Propladi, evidenciou-se dificuldade na implantação plena de um fluxo de compras compartilhadas entre os Centros que, como ideia inicial, segundo Portaria nº. 34, do Boletim de Serviço nº. 250, de 23 de janeiro de 2014, tem sob responsabilidade de uma Comissão Permanente no que tange os materiais permanentes e de consumo dos Laboratórios Didáticos de graduação, o intuito de detalhamento e elaboração de fluxos e procedimentos para aquisições compartilhadas entre os Centros.

Das dificuldades evidenciadas, destacam-se a ausência de uma presidência da Comissão para condução dos trabalhos, a falta de um consenso quanto aos temas para o direcionamento dos esforços dispendidos, e a falha na comunicação e integração de todos os membros do grupo acerca do desenvolvimento do projeto, além da necessidade de capacitação de todos os membros para nivelamento do conhecimento no assunto tratado.

Ainda que, com algumas divergências entre as colocações da Propladi, do CCNH e do CMCC, foi possível constatar que existe morosidade nas entregas das etapas do projeto e que seus resultados não tem sido plenamente satisfatórios.

### **3.2.6. Manifestação das áreas envolvidas:**

*Propladi:*

*(...) o principal papel da Propladi é o de promover a interação entre os participantes, que representam diferentes grupos dentro da Instituição, propor melhorias no processo, propiciar ferramentas de planejamento e acordar procedimentos institucionais, para que os objetivos da Comissão sejam alcançados. (...).*

*A Comissão, de acordo com sua portaria de criação, não possui presidência nomeada. No decorrer dos trabalhos, a Propladi vem promovendo a interação dos participantes, ouvindo as demandas, e buscando promover reuniões que, tanto discutam temas quanto desenvolvam os trabalhos. A condução dos trabalhos vem sendo feita pela Propladi, não somente de maneira presencial, mas também pela troca de e-mails, telefonemas e diversas interações para que o objetivo do projeto se concretize.*

*As conduções dos trabalhos da Comissão são pautadas pela realização de consenso acerca dos temas e essa é uma das dificuldades para o desenvolvimento dos trabalhos. A dificuldade para a obtenção do consenso sinaliza, mais do que uma gestão do próprio grupo (que vem sendo trabalhada), mas que os diversos atores envolvidos nesse processo em questão necessitam aprimoramento para a realização de trabalhos colaborativos e com ações compartilhadas, embora já tenha sido percebido muito avanço desde o início dos trabalhos.*

CCNH:

*O fato do processo de compras compartilhadas participarem apenas Centros, e algumas vezes a Prograd, acaba por excluir a Pesquisa e a Extensão, o que não tem sido benéfico à instituição, pois os controles ficam prejudicados e não se realiza compras para o ensino como um todo, havendo mais uma vez, conflito de competências. Como no caso dos Biotérios, que são de responsabilidade da Propes, mas como os professores são os mesmos lotados no CCNH, o Centro apoia em algumas coisas. Um exemplo disso é a contratação da coleta de resíduos ser realizada pelo CCNH, quando no caso deveria ser responsabilidade ou da Propes, responsável pelo Biotério, ou da PU, responsável pela infraestrutura do campus e pelos serviços institucionais.*

**3.2.7. Análise da AUDIN: Justificativa não acatada.**

O fato colocado pela gestão corrobora com as dificuldades evidenciadas.

**3.2.8. Recomendação:** Revisar, conjuntamente com os demais atores envolvidos, os normativos internos (Portaria), estudando inclusive a possibilidade de alteração, tendo em vista a nomeação de um presidente para condução da Comissão Permanente de Aquisições Compartilhadas.

Dessa forma, estabelecer que a Comissão Permanente, através de seu presidente, apresente à autoridade instauradora um plano mínimo de trabalho contendo cronograma de atividades previstas e realizadas, preferencialmente explicitando entregas parciais referentes às metas estabelecidas, bem como, posicione periodicamente a autoridade instauradora, conforme cronograma de entregas, sobre o andamento das atividades da Comissão.

E, atentar-se para que novas instaurações de Comissões e Grupos de trabalho que envolvam o CCNH, no âmbito da UFABC, possuam as respectivas

nomeações de presidência, além de apresentação de plano de trabalho no início de suas atividades perante à autoridade instauradora, com explicitação de metas a serem alcançadas, além de periodicamente, posicioná-la formalmente a respeito do andamento dos trabalhos.

### **3.2.9. Constatação 6: Falhas formais e morosidade na elaboração e efetivação de processos de compras compartilhadas.**

Por meio de reuniões com as Divisões Administrativa e Acadêmica do CCNH, foram evidenciadas falhas nos Processos licitatórios de números 23006.000726/2013-11 e 23006.000727/2013-65. Tratam-se de processos de aquisição de insumos de laboratórios e reagentes controlados e comuns ao CCNH, CMCC e ao CECS, por meio de Pregão Eletrônico, Ata de Sistema de Registro de Preços (SRP).

Da análise da Audin a esses processos, obteve-se que eles destoam do que preceitua a Portaria Normativa nº 05/2002 SLTI/MPOG, em itens como os a seguir apresentados.

Processo nº. 23006.000726/2013-11:

- a) Ausência de identificação de autor de assinatura em campo destinado à Comissão Permanente de Licitações (CPL), nas Solicitações de compras (fls. 02 à 09);
- b) Falha de observância quanto à cronologia dos documentos (atos) encartados ao processo, especialmente quanto às solicitações de orçamentos aos fornecedores datados de 29/04/2013 e 25/04/2013, nas fls. 137 e 138;
- c) Ausência de data de elaboração no Mapa de preços, às fls. 144;
- d) Falta de clareza quanto a que ato se refere nas fls. 181 e 182, constando apenas e-mail da CPL, sem um ato formal da divisão de aquisições encaminhando o respectivo processo;
- e) Não houve alteração das datas dos Termos de Referência, os quais ficaram registrados em 06/06/2013 (fls. 300), mesmo após suas diversas versões.

Além das falhas formais evidenciadas, ambos os processos demonstraram

morosidade em sua concepção. O processo 23006.000726/2013-11, analisado da data do primeiro ato de pesquisa de preços junto aos fornecedores, até a data do ato de finalização do pregão eletrônico (resultado da licitação) consumiu 240 (duzentos e quarenta) dias úteis. Enquanto o processo 23006.000727/2013-65, analisado no mesmo parâmetro de datas, consumiu 149 (cento e quarenta e nove) dias úteis.

Excluindo-se a fase interna da licitação, um pregão eletrônico dura em média 17 (dezesete) dias, segundo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), conforme fonte extraída do sítio de compras governamentais do Governo Federal, o Comprasnet (Link: [http://www.comprasnet.gov.br/noticias/noticias1.asp?id\\_noticia=169](http://www.comprasnet.gov.br/noticias/noticias1.asp?id_noticia=169), acesso em 11/06/2014).

O prazo legal do processo licitatório em si, quando Pregão Eletrônico, cumprindo-se todas as fases, inclusive com a hipótese de recursos, chega a 23 (vinte e três) dias úteis, conforme tabela a seguir, extraída da Legislação a respeito.

<b>Prazos obrigatórios por Lei (10.520/2002)</b>	<b>Pregão Eletrônico (Dias Úteis)</b>
Publicidade do edital	8
Julgamento de habilitação	1
Publicidade de julgamento	0
Prazo para recursos	3
Publicidade do recurso	0
Prazo para contra-razões ao recurso	3
Julgamento do recurso	5
Publicidade do julgamento	1
Julgamento das propostas comerciais	0
Publicidade do julgamento	0
Prazo para recursos	0
Publicidade do recurso	0
Prazo para contra-razões ao recurso	0
Julgamento do recurso	0
Publicidade do julgamento	0
Homologação	1
Publicidade da homologação	1
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

Na análise dos processos de Ata SRP, os aspectos quanto à morosidade no andamento do processo de aquisição foram evidenciados:

f) Cinco atores organizacionais participaram na demanda do processo (3 Centros, Prograd e Propes), sendo que a atividade de “levantamento de orçamento” consumiu 53 dias úteis (Processo nº. 23006.000726/2013-11);

g) Dois dos cinco atores demandantes iniciaram a atividade “Solicitação de compras” em data de 03/05/2013 e os demais em 13/05/2013, com término associados em 13/05/2013 e 05/06/2013, ou seja, 6 e 15 dias úteis, respectivamente (Processo nº. 23006.000726/2013-11);

h) Foram observados 17 dias úteis para a atividade de “Despacho da análise de minuta de edital” pelo ator Proad (Processo nº. 23006.000726/2013-11);

i) A atividade de indicação de CATMAT consumiu 65 dias úteis. (Processo nº. 23006.000727/2013-65);

### **3.2.10. Manifestação da área envolvida:**

*(...)Com relação à questão inerente ao descompasso dos formulários de compra (atividade de “solicitação de compra”) verificada entre os diversos atores, normalmente as solicitações são iniciadas ao mesmo tempo uma vez que o processo como um todo é centralizado no CCNH. Dessa forma, o que pode ocorrer é uma “certa” demora no trâmite de coleta de assinaturas já que os formulários necessitam ser assinados pelos dirigentes e o retorno desses formulários é o que varia, por exemplo.*

*No que tange ao prazo apontado de 17 dias, neste prazo está incluso a análise do edital, mas mesmo assim, é muito tempo se levado em consideração que o prazo elencado foi apontado como dias úteis. O mesmo acontece para o tempo de 65 dias da atividade de registro de códigos de materiais (CATMAT) no sistema de compras do Governo Federal (SIASG), no qual muito provavelmente, o processo ficou “parado” na CPL.*

*Neste aspecto, um exemplo foi o ocorrido com os CATMAT em que a PROAD devolveu o processo apontando que seis CATMAT estavam incorretos e quando o Centro foi verificar, na verdade apenas um deles é que estava incorreto. Ou seja, houve um tempo de retrabalho que não precisava ter ocorrido uma vez que cinco dos seis códigos estavam corretos.*

*Existe uma posição bastante defensiva adotada pela PROAD, o que acaba dificultando a comunicação e a integração. Não há efetivamente um espaço para diálogo e proposição de mudanças, o que se tem é apenas o recebimento de informações.*

### **3.2.11. Análise da AUDIN: Justificativa não acatada.**

O fato colocado pela gestão corrobora com as dificuldades evidenciadas, e destacam a necessidade de agilidade e integração entre as áreas.

### **3.2.12. Recomendações:**

- a) Revisar os procedimentos relativos à instrução processual das compras compartilhadas, de modo que o processo seja encartado em ordem cronológica dos fatos, que todos os documentos apensados sejam claros e objetivos quanto ao destino e às providências a serem tomadas, e que sejam devidamente identificados, datados e assinados, de acordo com normativos e legislação vigente, evitando, assim, o cometimento de novas falhas formais nos processos;
- b) Reunir esforços, junto às demais áreas envolvidas para que, quando realizadas compras compartilhadas ou em conjunto, sejam respeitados os mesmos prazos para todos, a agilidade nos procedimentos e diálogo com a Pró-Reitoria de Administração (PROAD) para alinhamento de novas aquisições, tornando mais célere o pregão eletrônico, em aproveitamento às vantagens dessa modalidade, e em respeito à média razoável de prazo na realização de um processo de compra comum. Elaborar um estudo/plano de trabalho para a implementação das soluções, incluindo cronograma de execução, o qual será verificado nas datas a serem informadas à Audin.

### **3.2.13. Constatação 7: Falhas e conflito de competências no gerenciamento dos insumos de laboratório.**

Por meio de reuniões com as Divisões Administrativa e Acadêmica do CCNH, bem como entrevistas realizadas junto aos docentes, foi evidenciado que:

- a) Não há descrição clara e explícita de competências/atribuições/responsabilidades de atores envolvidos no processo de aquisição de insumos de laboratórios;
- b) Não é possível determinar o grau de participação de cada curso no consumo de insumos de laboratórios;
- c) Materiais laboratoriais, mesmo tendo como destino de instalação o campus São Bernardo do Campo, são entregues no campus Santo André, gerando dificuldades na logística e transporte.

### **3.2.14. Manifestação da área envolvida:**

*(...)Com relação ao papel do CLD este efetua a aprovação dos equipamentos/reagentes. A finalidade de passar por eles acontece para ver se os equipamentos ou reagentes não estão duplicados ou se estão, se realmente é necessário haver essa duplicidade uma vez que o uso não pode ser compartilhado. Todavia, não há conhecimento acerca da existência de controle de estoques de reagentes efetuado pelos CLDs. (...).*

*Sabemos que a CLD instruiu que a entrega de materiais de consumo para os Laboratórios Didáticos fosse realizada aqui no Campus Santo André, de forma que pudesse realizar algum controle sobre a utilização dos materiais.*

### **3.2.15. Análise da AUDIN: Justificativa não acatada.**

Os fatos narrados pela gestão corroboram com as dificuldades evidenciadas, e destacam a necessidade da busca de solução integrada dos Centros com a Prograd e a Coordenação de Laboratórios Didáticos.

### **3.2.16. Recomendações:**

**a)** Revisar, junto aos demais gestores envolvidos da UFABC, a estrutura e processos de compras de materiais consumíveis de laboratórios, principalmente com envolvimento da área de Planejamento Institucional e Almoxarifado Central, visando maior eficiência na percepção de necessidades, aquisições, requisições e reposições internas de material, distribuição e controle geral (de usuários, segurança, consumo, armazenagem e estoques). Acompanhar, com o estabelecimento de controles internos administrativos, por meio de um ciclo PDCA (Planejar, Executar, Monitorar e Agir), buscando constantes melhorias nos tempos e métodos processuais, criando indicadores e históricos quanto aos consumíveis de laboratórios, junto às CLD e à Prograd, no intuito de buscar soluções integradas;

**b)** Além disso, verificar a possibilidade de um plano de compras laboratoriais que contemple clara identificação da responsabilidade sobre a coordenação geral de atividades, os respectivos instrumentos de apoio operacional e, cronograma geral de execução, incluindo clara descrição de tarefas, prazos e responsabilidades de cada ator envolvido, com adequada divulgação;

**c)** Para as aquisições específicas de pequenas quantidades de determinados insumos laboratoriais, onde não se configura significativa escala econômica, verificar a possibilidade de adesão em atas de registro de preços externas;

d) Quanto ao local de entrega dos materiais, no intuito de atender o princípio da eficiência (Constituição Federal, art. 37, caput) e ao princípio da economicidade (Constituição Federal, art. 70, caput), os quais, em breve síntese, orienta a atuação do agente público na busca de resultados adequados com observância do menor custo possível, recomenda-se ação do CCNH junto às demais áreas envolvidas em revisar o modelo logístico no gerenciamento de recebimento, armazenagem e movimentação de materiais (conforme item 2 e seus subitens e item 3, da Instrução Normativa nº 205/1988) para evitar que sejam entregues materiais fora do campus destinado a sua futura instalação ou consumo, mitigando riscos de ocorrência de danos em função de traslados próprios de materiais intercampi.

### **3.3. QUESTÃO III: Comunicação e Integração entre Centros e, entre Centros e demais Setores.**

#### **3.3.1. Constatação 8: Fragilidade na integração do CCNH com demais Centros e Áreas da UFABC**

Dos levantamentos realizados, foi diagnosticado que o CCNH possui a mínima integração com os demais centros e com as demais áreas da universidade. Outro fator observado foi de que a comunicação entre eles também possui dificuldades.

Por diversas vezes, nos diálogos realizados entre Audin e CCNH ficou evidenciada a dificuldade de relacionamento entre os Centros, uma das poucas atividades que tentam realizar em conjunto são as compras compartilhadas, que não tem obtido o resultado desejado.

A falta de padronização de atos entre os Centros também é destacável, tendo em vista possuírem, genuinamente, as mesmas atribuições e objetivos comuns, diferenciando-se, apenas, na alocação do conhecimento didático de cada um.

Não há padronização de informações disponibilizadas, de atividades executadas, de funções, atribuições e setores internos. Cada Centro age de forma

isolada, gerando procedimentos e tratativas diferentes para assuntos similares em cada um deles.

Constatam-se ações isoladas de melhorias no Centro, mas que não são levadas e compartilhadas a nível institucional, devido a ruídos de comunicação e integração com as demais áreas da UFABC.

**3.3.2. Recomendação:** Definir, junto aos demais Centros da UFABC, padronização de procedimentos para ações iguais ou similares, atos e normativos em conjunto, definindo atribuições, competências, fluxos e processos, inclusive encaminhamentos à outras áreas que atuem em seus processos, de forma que possibilite melhor gestão e governança de suas áreas, com objetivos claros e alinhados aos objetivos institucionais. Estabelecendo, para isso, um plano de ação, com cronograma a ser disponibilizado à Audin para seus acompanhamento e monitoramento.

**3.3.3. Constatação 9: Ausência de objetividade e clareza nos procedimentos do ciclo orçamentário do CCNH.**

Dos levantamentos realizados nesta ação de auditoria, um ponto de verificação por amostragem quanto aos processos realizados pelo CCNH foi o ciclo orçamentário do Centro.

Das entrevistas realizadas junto aos docentes, o quadro geral obtido foi de que, apesar do bom serviço de apoio aos docentes prestado pelo Agente de Planejamento do CCNH (AP), não há uniformidade de entendimento dos docentes quanto ao fluxo (desde a proposta inicial até a execução orçamentária), etapas, papéis e atribuições de atores envolvidos (docentes, AP, Divisão Administrativa, Divisão Acadêmica, Diretoria, Conselhos, etc.) no ciclo orçamentário do Centro.

Por vezes, o docente realiza aquilo que lhe foi atribuído, mas sem conhecer todo o processo, e também sem ter a confiança e competência administrativa (conhecimento técnico) sobre o procedimento que está realizando, ou a motivação daqueles atos.

**3.3.4. Manifestação da área envolvida:**

Questões formuladas pela Audin:

*Possui conhecimento do processo/ciclo de elaboração do orçamento?*

*Como ocorre a concepção (gênese) das necessidades orçamentárias? Existe integração e trocas de informações entre as coordenações, e também entre Centros e Pró-Reitorias Acadêmicas?*

*Quais as dificuldades encontradas para gerir e acompanhar o ciclo orçamentário? Sugestão de melhorias?*

Resumo das respostas dos Docentes (em geral):

*O papel normalmente lhe é atribuído de verificar suas demandas de compras para o próximo exercício (sem consulta formal a diretrizes institucionais). Normalmente o fazem por intermédio de e-mail ao Coordenador do Curso, que reúne as demandas e encaminha ao AP, por meio do preenchimento de uma planilha em excel. Trocam poucas experiências com outros Centros ou outras Pró-Reitorias, normalmente encaminham o que consideram de necessidade para sua aula/pesquisa. Não conhecem todo o fluxo orçamentário. Por vezes acompanham pregões eletrônicos, mas sem ter tido qualquer capacitação a respeito, apenas verificam e assinam se o material ofertado na licitação está de acordo com o que foi solicitado. Não sabem (em sua maioria) sobre o andamento da execução orçamentária no decorrer do exercício. Por vezes, tem seu pedido negado, sem motivação. E sentem necessidade de conhecer mais sobre o passo-a-passo e as motivações que cercam todo o processo de planejamento e execução orçamentária do CCNH.*

*Propõem como melhoria que houvesse manuais, palestras e apoios adequados que explicassem ao docente seu papel no ciclo orçamentário e, como é o funcionamento de todo o processo, do início ao fim.*

**3.3.5. Recomendação:** Desenvolver, junto à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Propladi), Guia Rápido, de fácil acesso, sob a perspectiva do Docente (ator interno de potencial fonte de demandas), com principais dúvidas e respectivas respostas a respeito dos pontos de participação do demandante no ciclo orçamentário e também contendo fluxo geral desse processo, com descrição de papéis, atribuições, respectivos instrumentos de apoio (modelo de planilha) e se possível cronograma geral por períodos/momentos estimados no ano (baseado na série histórica) para execução de cada fase/etapa, em linguagem adequada ao público docente. Incluindo nessa demanda, os demais Centros da UFABC.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta ação de auditoria elucidou que a Gestão do CCNH, de um modo geral, tem se mostrado empenhada em buscar soluções para seu melhor gerenciamento.

Resta, porém, a necessidade de que as iniciativas isoladas sejam levadas a um planejamento integrado junto às demais áreas em que transcorrem seus processos, haja vista que as constatações relatadas decorrem principalmente da ausência de uniformização e padronização tanto interna, quanto entre os Centros e as áreas a respeito do tratamento de assuntos semelhantes, bem como da fragilidade de seus controles internos.

Diante de tais constatações, evidencia-se a necessidade de revisão de processos e procedimentos relacionados às situações descritas, devido à relevância dos serviços prestados pelo Centro na participação direta de atividade-fim junto ao cliente final, o discente.

Concluimos que a gestão pode concretizar as recomendações emanadas neste relatório, por meio de um plano de melhorias, com cronograma estabelecido, datas pontuais e objetivos alcançáveis, observando as normas e legislação vigentes e sempre integrando as demais áreas envolvidas nos processos. Utilizando, como ferramenta principal, o ciclo de gestão PDCA, o qual envolve o planejamento (*Plan*), a execução (*Do*), o monitoramento (*Check*) e a ação (*Action*), corrigindo as falhas, prevenindo o aparecimento de novas e mantendo o ciclo de forma a se autoconduzir, realizando e priorizando os controles internos como intrínsecos em todas as suas atividades.

Santo André, 26 de junho de 2014.

À apreciação superior,

Bruna A. Colombo  
Administradora

Gebel Eduardo M. Barbosa  
Administrador

Patrícia A. Moreira  
Administradora

De acordo. Encaminhe-se, conforme o proposto.

Adriana Maria Couto  
Chefe da Auditoria Interna