

## Relatório AUDIN nº 01/2015

### UNIDADE(S) ENVOLVIDA(S): Áreas finalísticas e processos críticos

### Ação de Auditoria nº 03 – PAINT 2015

## 1. INTRODUÇÃO

Diante da necessidade de fortalecer o sistema de controle da Administração Pública Federal (APF), o estímulo à implementação de uma gestão de riscos e à utilização dos controles internos têm sido abordagem recorrente dos órgãos de controle, a exemplo da Controladoria Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU).

Atualmente, com integração e disponibilidade de informações, as instituições ficaram mais expostas aos riscos do ambiente no qual estão inseridas, portanto basear as ações de auditoria conforme os riscos institucionais demonstra ser uma prática cada vez mais salutar, proporcionando uma melhor relação custo-benefício na aplicação dos recursos disponíveis às auditorias internas. Assim, a Auditoria Baseada em Riscos (ABR) atua como um mecanismo de avaliação dos riscos, cujo resultado, hoje, é a racionalização do planejamento de auditoria.

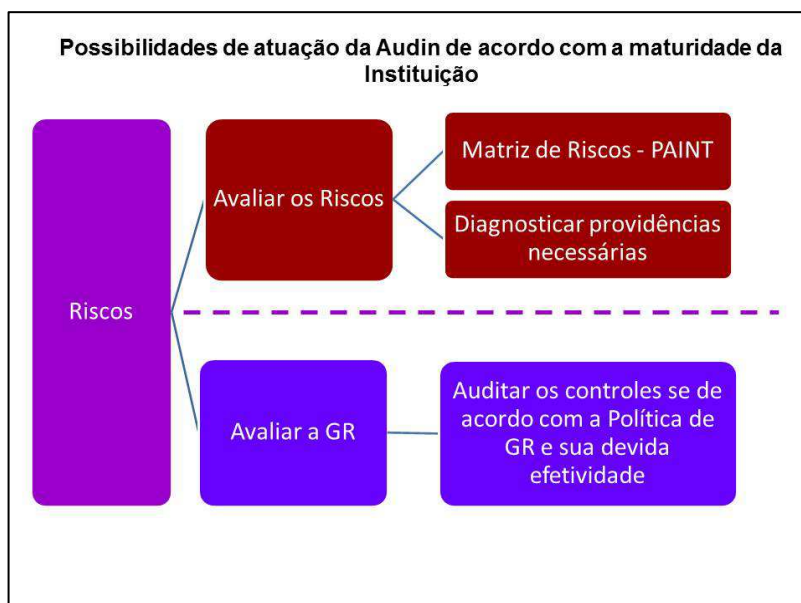
Necessário se faz, porém, salientar a diferença entre a Gestão de Riscos (GR) e a Auditoria Baseada em Riscos (ABR):

- Gestão de Riscos é uma política de nível corporativo a qual, quando implementada, possibilita que todas as atividades e ações da instituição sejam planejadas, calculadas, executadas e monitoradas de acordo com a mensuração dos riscos a elas inerentes. A responsabilidade pela sua elaboração e condução é da direção da organização, com a finalidade de mitigar os efeitos das incertezas oriundas dos ambientes interno e externo, quanto à consecução dos objetivos relacionados à missão organizacional;
- por sua vez, a ABR associa o arcabouço da GR com as atividades da auditoria interna, entretanto dependerá do nível de maturidade da instituição no que se refere à mensuração de riscos. A responsabilidade pela condução

da ABR é da Auditoria Interna, com o intuito de elaborar o planejamento da auditoria para o exercício seguinte.

No caso da Universidade Federal do ABC (UFABC), quanto ao aspecto da maturidade em Gestão de Riscos (GR), encontra-se atualmente do nível “ingênuo” para o “consciente”. Há iniciativas de algumas áreas, entretanto inexitem políticas, estruturas e processos de gestão de riscos formalizados, bem como cadastro institucional de riscos.

Assim sendo, a aplicação da ABR na Universidade consiste em avaliar o grau de riscos das áreas, de acordo com arcabouço alternativo, objetivando a priorização dos processos que comporão o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT). Logo, à medida que ocorrer evolução da maturidade organizacional para riscos, a estratégia da ABR acompanhará tal mudança, migrando do arcabouço alternativo (em vermelho), para o planejamento baseado na GR (em azul), conforme ilustrado pelo seguinte gráfico:



Fonte: Associação Brasileira de Orçamento Público (ABOP).<sup>1</sup>

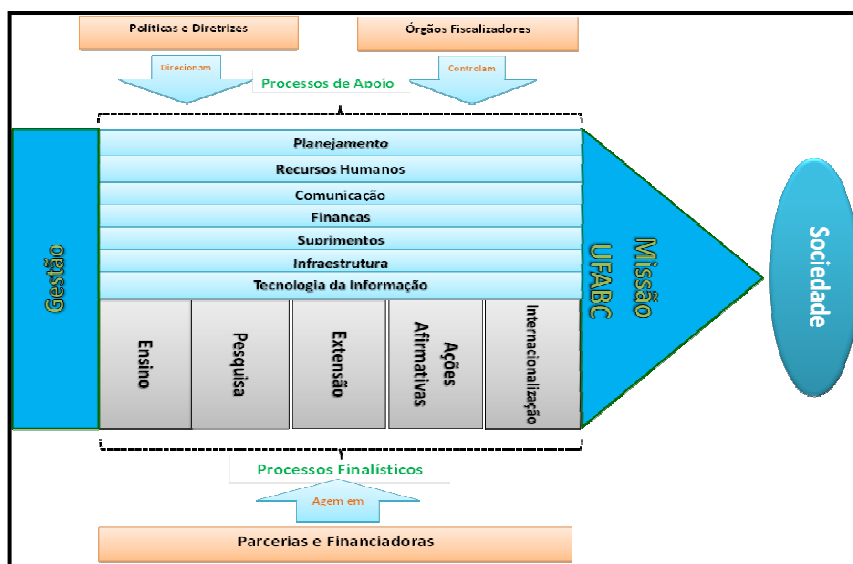
<sup>1</sup> ABOP. *Metodologia e Planejamento de Auditoria de Risco*, 2012.

## 2. ESCOPO DOS EXAMES

As etapas de planejamento, coleta de dados, análise e consolidação das informações transcorreram no período de 02/02 a 16/10/2015. O resultado dos trabalhos foi a construção de uma matriz de riscos cujo objetivo é nortear as ações da equipe da Auditoria Interna, a partir da identificação, classificação e priorização das áreas e processos de acordo com a sua vulnerabilidade, como forma de subsidiar a elaboração do PAINT 2016.

As atividades de auditoria normalmente se deparam, como qualquer outra função organizacional, com limitações de recursos (tempo, pessoal, orçamento, etc) para desempenhar sua missão. Em face disso, insurge a necessidade de identificar quais atividades estão diretamente vinculadas à missão organizacional, distinguindo-as daquelas cuja razão de existir é fornecer bens, serviços e a infraestrutura indispensável para sustentação do eixo finalístico da UFABC.

Para tanto, levantou-se a seguinte Cadeia de Valor da UFABC:



Elaboração: Auditoria Interna.

Legenda:

Cinza – processos primários

Azul Claro – processos secundários

Azul – processo de gestão

O diagrama apresenta os seguintes componentes:

▪ **processos externos**

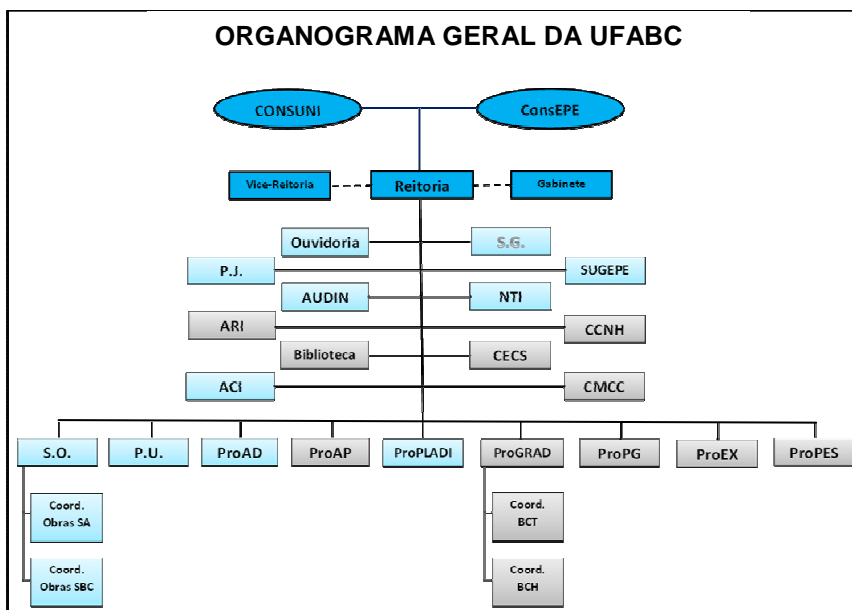
- ✓ geração de políticas e diretrizes emanadas pelo Ministério da Educação – MEC, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, dentre outros órgãos;
- ✓ órgãos fiscalizadores, os quais são representados pela Controladoria-Geral da União – CGU, Assessoria Especial de Controle Interno do MEC e Tribunal de Contas da União – TCU;
- ✓ parcerias e financiadoras representadas pelas agências de fomento, tais como FAPESP, CNPq, Capes e Finep.

▪ **processos internos:**

- ✓ processos finalísticos ou primários, representados, segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) UFABC 2013-2022 e Relatório de Gestão UFABC 2014, pelos eixos Ensino, Pesquisa e Extensão, além das Políticas e Ações Afirmativas e Internacionalização;
- ✓ processos meio ou secundários, representados, genericamente, por Planejamento, Recursos Humanos, Comunicação, Finanças, Suprimentos, Infraestrutura e Tecnologia da Informação (TI).

Os processos finalísticos evidenciados estão, portanto, diretamente relacionados à missão institucional, em função da qual estão os processos meio. Uma vez fortalecidos os controles internos dos processos primários, há de se esperar, dentro de um modelo cliente-fornecedor de bens e serviços, uma constante busca por aperfeiçoamento / aprimoramento dos fluxos internos.

Sendo assim, o enfoque está na classificação das áreas relativas aos processos primários da UFABC, identificadas conforme padrão de cores adotado no diagrama da Cadeia de Valor Organizacional.



Elaboração: Auditoria Interna

*Legenda:*

*Cinza – áreas finalísticas*

*Azul Claro – áreas-meio*

*Azul – alta administração*

**Nota:** a Resolução ConsUni nº 158 alterou a denominação da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) para Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC).

## 3. INFORMAÇÕES

### 3.1. METODOLOGIA

A Ação nº 3 do PAINT 2015 foi realizada mediante dados provenientes dos gestores das áreas finalísticas, nos níveis estratégico, tático e operacional, e de fontes institucionais de informação como: Ouvidoria, Fale-conosco, e-Sic, avaliação de desempenho 2014 (SUGEPE), monitoramento das providências propostas pelas áreas junto à Auditoria Interna e órgãos federais de controle e execução orçamentária.

### 3.1.1. Formulário aplicado aos gestores das áreas finalísticas

A seleção dos participantes do processo de avaliação das áreas da UFABC ocorreu com base em critérios estabelecidos pela equipe da Auditoria Interna (AUDIN), visando eliminar ao máximo a subjetividade nas escolhas.

No que se refere ao gestor nível estratégico ao qual a unidade avaliada está subordinada, foram selecionados servidores ocupantes dos cargos de: Pró-reitor, Diretor, Assessor e Coordenador.

O gestor nível tático, por sua vez, é o responsável pela unidade a ser avaliada, uma vez que serão analisadas coordenações, divisões acadêmicas e administrativas dos centros e das pró-reitorias, devido a dificuldades associadas à subdivisão em unidades menores (divisões e seções).

Além disso, a AUDIN selecionou, por amostragem, um servidor em nível operacional para cada setor avaliado, considerando fatores como: quantidade de pessoas lotadas nas unidades; experiência do servidor na UFABC, medida pelo tempo de atuação (preferencialmente na unidade avaliada), utilizando como referência dados do SIAPE; e representatividade no contexto da estrutura organizacional da área.

Dessa forma, a avaliação abrangeu 45 (quarenta e cinco) servidores, dentre os quais:

- 11 (onze) gestores nível estratégico;
- 17 (dezessete) gestores nível tático; e
- 17 (dezessete) gestores nível operacional.

Cada gestor avaliou 18 (dezoito) afirmações sobre o funcionamento dos controles internos em sua área de atuação, por meio do preenchimento de um formulário eletrônico conforme modelo a seguir, assinalando somente uma dentre as quatro opções: **concordo totalmente**; **concordo parcialmente**; **não concordo, parcialmente**; **não concordo em sua totalidade**.

FATORES A SEREM AVALIADOS	AVALIAÇÕES		
	GESTOR NÍVEL ESTRATÉGICO	GESTOR NÍVEL TÁTICO	GESTOR NÍVEL OPERACIONAL
<b>AMBIENTE DE CONTROLE</b>			
1. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela área são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da área.			
2. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão formalizados.			
3. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos servidores dos diversos níveis da estrutura da área na elaboração dos procedimentos das instruções operacionais.			
4. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.			
5. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades de competência da área.			
6. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela área.			
<b>SUBTOTAL POR FATOR DE RISCO</b>			
7. Os objetivos e metas da área estão formalizados.			
8. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da área.			
<b>AVALIAÇÃO DE RISCO</b>	<b>GESTOR NÍVEL ESTRATÉGICO</b>	<b>GESTOR NÍVEL TÁTICO</b>	<b>GESTOR NÍVEL OPERACIONAL</b>
9. É prática da área o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.			
10. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.			
<b>SUBTOTAL POR FATOR DE RISCO</b>			
<b>PROCEDIMENTOS DE CONTROLE</b>	<b>GESTOR NÍVEL ESTRATÉGICO</b>	<b>GESTOR NÍVEL TÁTICO</b>	<b>GESTOR NÍVEL OPERACIONAL</b>
11. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da área, claramente estabelecidas.			
12. As atividades de controle adotadas pela área são apropriadas, funcionam consistentemente e possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam resultar de sua aplicação.			
<b>SUBTOTAL POR FATOR DE RISCO</b>			

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	GESTOR NÍVEL ESTRATÉGICO	GESTOR NÍVEL TÁTICO	GESTOR NÍVEL OPERACIONAL
13. A informação relevante para área é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente aos interessados.			
14. As informações consideradas relevantes pela área são de qualidade suficiente para permitir ao pessoal da área tomar as decisões apropriadas.			
15. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da área, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.			
<b>SUBTOTAL POR FATOR DE RISCO</b>			
MONITORAMENTO	GESTOR NÍVEL ESTRATÉGICO	GESTOR NÍVEL TÁTICO	GESTOR NÍVEL OPERACIONAL
16. O sistema de controles internos da área é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.			
17. O sistema de controles internos da área tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações realizadas.			
18. O sistema de controles internos da área tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.			
<b>SUBTOTAL POR FATOR DE RISCO</b>			
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>			

- **Concordo totalmente:** significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente aplicado ou válido no contexto da área avaliada;
- **Concordo parcialmente:** significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado ou válido no contexto da área avaliada, porém, **em sua maioria;**
- **Não concordo, parcialmente:** significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado ou válido no contexto da área avaliada, porém, **em sua minoria;**
- **Não concordo em sua totalidade:** significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente não aplicado no contexto da área avaliada.

A pontuação correspondente aos itens contemplados em cada fator de risco varia no intervalo de 0 (zero) a 3 (três), considerando as graduações da escala de Likert sem o elemento central. Assim, os pontos foram atribuídos de acordo com a opção assinalada pelo avaliador em cada afirmação, sendo que:



Valores da avaliação
(0) Concordo totalmente
(1) Concordo parcialmente
(2) Não concordo, parcialmente
(3) Não concordo em sua totalidade

Os valores atribuídos pelo gestor em nível estratégico foram convertidos em porcentagem do referencial máximo de pontuação. Procedeu-se do mesmo modo no que diz respeito às avaliações dos gestores tático e operacional, com a finalidade de se obter as respectivas percentagens.

Após conversão dos três resultados a termos percentuais, calculou-se a média aritmética simples das avaliações dos gestores pela seguinte fórmula:

$$\text{Grau de risco}_{\text{gestor}} = \text{média aritmética} = (\% A1 + \% A2 + \% A3) / 3 \quad (1)$$

Sendo:

- ✓ % A1 - percentual calculado a partir da avaliação do gestor estratégico;
- ✓ % A2 – percentual calculado a partir da avaliação do gestor tático; e
- ✓ % A3 – percentual calculado a partir da avaliação do gestor operacional.

### 3.1.2. Avaliação do grau de risco institucional

Outra etapa componente dos exames foi a percepção organizacional, a qual subsidiou a formatação de questões para atribuição de pontuação ao grau de risco. Com fundamento na Seção II do Capítulo VI do Manual do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, as variáveis básicas utilizadas para a planificação dos trabalhos de auditoria são: materialidade, relevância e criticidade.

- Materialidade: leva em consideração o montante dos recursos orçamentários e financeiros envolvidos;
- Relevância: importância relativa ou papel desempenhado por determinada questão, situação ou unidade; e

- **Criticidade:** refere-se aos elementos de vulnerabilidade ou riscos potenciais.

Diante disso, foram concebidas as seguintes questões para avaliação:

1) *Quando foi a última vez que a área foi auditada?*

(0) *Nos últimos 6 (seis) meses*

(5) *No intervalo de 6 (seis) a 12 (doze) meses*

(10) *No intervalo de 12 (doze) a 24 (vinte e quatro) meses*

(15) *Há mais de 2 (dois) anos*

(20) *Nunca*

2) *Qual a magnitude do índice padronizado (z) no que se refere aos recursos orçamentários geridos pela área?*

(0)  $z \leq -1$

(4)  $-1 < z \leq -0,5$

(8)  $-0,5 < z \leq 0$

(12)  $0 < z \leq 0,5$

(16)  $0,5 < z \leq 1$

(20)  $z > 1$

**Onde:**  $z = (\text{dotação orçamentária da área} - \text{dotação média das áreas}) / \text{desvio padrão}$

3) *Qual a proporção da despesa liquidada em relação à dotação atualizada da área no último exercício?*

(0)  $0,8 \leq p \leq 1$

(2)  $0,6 \leq p < 0,8$

(4)  $0,4 \leq p < 0,6$

(6)  $0,2 \leq p < 0,4$

(8)  $0 \leq p < 0,2$

4) Qual a magnitude do índice padronizado ( $z$ ) obtido pela área na última avaliação de desempenho?

(0)  $z > 1$

(5)  $0 \leq z \leq 1$

(10)  $-1 \leq z < 0$

(15)  $z < -1$

Onde:  $z = (\text{avaliação da área} - \text{média de todas as avaliações}) / \text{desvio padrão}$

5) No que se refere ao monitoramento das recomendações feitas pela Auditoria Interna e pelos órgãos de controle (CGU e TCU):

a) a área costuma acatar o que foi recomendado?

(0) Sempre acata ou não houve recomendação

(3) Algumas vezes (baixa propensão à assunção de riscos)

(6) Nunca (alta propensão à assunção de riscos)

b) a área costuma implementar no prazo original as providências assumidas?

(0) Sempre implementa ou não houve recomendação

(3) Algumas vezes

(6) Nunca implementa no prazo ou tem alta propensão à assunção de riscos

6) No que se refere às informações encaminhadas por meio da Ouvidoria:

a) qual a proporção ( $p$ ) das críticas e reclamações a respeito da área?

(0)  $0 \leq p \leq 0,1$

(1)  $0,1 < p \leq 0,2$

(2)  $0,2 < p \leq 0,3$

(3)  $0,3 < p \leq 0,4$

(4)  $0,4 < p \leq 0,5$

(5)  $p > 0,5$

b) *as respostas produzidas pela área foram apresentadas no prazo estipulado?*

*(0) Sim (se não houve demandas, aplica-se esta opção)*

*(2,5) Não, contudo a proporção de respostas apresentadas fora do prazo é inferior ao resultado geral das áreas (medido pela proporção entre o somatório das respostas fora do prazo e o total de demandas)*

*(5) Não, além disso a proporção de respostas apresentadas fora do prazo é superior ao resultado geral das áreas (medido pela proporção entre o somatório das respostas fora do prazo e o total de demandas)*

7) *No que se refere às informações encaminhadas pelo “Fale Conosco”:*

a) *Qual a proporção (p) das críticas e reclamações a respeito da área?*

*(0)  $0 \leq p \leq 0,1$*

*(1)  $0,1 < p \leq 0,2$*

*(2)  $0,2 < p \leq 0,3$*

*(3)  $0,3 < p \leq 0,4$*

*(4)  $0,4 < p \leq 0,5$*

*(5)  $p > 0,5$*

b) *as respostas produzidas pela área foram apresentadas no prazo estipulado?*

*(0) Sim (se não houve, demandas aplica-se esta opção)*

*(2,5) Não, contudo a proporção de respostas apresentadas fora do prazo é inferior ao resultado geral das áreas (medido pela proporção entre o somatório das respostas fora do prazo e o total de demandas)*

*(5) Não, além disso a proporção de respostas apresentadas fora do prazo é superior ao resultado geral das áreas (medido pela proporção entre o somatório das respostas fora do prazo e o total de demandas)*

8) *Houve recursos encaminhados pelo e-Sic a serem respondidos pela área?*

*(0) Não*

*(5) Sim*

O somatório decorrente das questões referentes a este estágio foi dividido por 100 (cem), que representa o total de pontos possíveis.

$$\text{Grau de risco institucional (\%)} = \% A4 = (\text{somatório dos pontos}) / 100 \quad (2)$$

Uma vez concluídas as etapas (1) e (2), temos os elementos para o cálculo da média aritmética ponderada final:

$$\text{Média final} = (\text{grau de risco gestor (\%)} * 4 + \text{grau de risco institucional} * 6 (\%)) / 10 \quad (3)$$

Ressalte-se que os pesos das avaliações foram atribuídos de acordo com as premissas:

- **avaliação do gestor - peso 4**, por vivenciar a rotina da atividade e considerar outros aspectos de um mesmo fato inerente ao negócio; e
- **avaliação institucional - peso 6**, pois é composta de informações organizacionais a respeito do objeto de negócio, coletadas de variadas fontes no âmbito institucional.

### 3.1.3. Auditorias “obrigatórias”

No que tange aos processos relativos às auditorias “obrigatórias”, cuja responsabilidade por geri-los recai sobre áreas meio da UFABC, a metodologia ABR consistiu na aplicação do seguinte roteiro:

- identificação e separação dos processos secundários relativos a auditorias tidas como “obrigatórias”;
- avaliação do grau de risco dos processos com essa característica;
- estabelecimento de classificação em função do grau de risco;
- seleção dos processos mais críticos, de acordo com a disponibilidade de recursos da Auditoria Interna.

Cumpre-nos esclarecer que a expressão auditoria “obrigatória” se refere a ações demandadas em razão de fatores tais como: normativos acerca da atuação da unidade de auditoria interna, prioridades estabelecidas pela alta administração ou diretrizes emanadas dos órgãos federais de controle. Dessa forma, seus respectivos processos foram identificados, avaliados e classificados separadamente dos demais, em face de sua natureza singular.

No intuito de proceder à classificação, os aspectos considerados foram:

- demandas diretas da alta administração;
- recursos envolvidos na gestão orçamentária;
- monitoramento das providências assumidas pelos gestores;
- intervalo entre auditorias realizadas;
- diretrizes dos órgãos federais de controle (CGU e TCU).

A partir disso, os processos secundários identificados com característica de ação “obrigatória” (críticos) foram submetidos às questões 1, 5 e 8 da avaliação institucional (apresentadas na subseção 3.1.2 deste relatório), sendo que a questão 1 passou a ter as seguintes faixa de pontuação:

*Quando foi a última vez que a área (dono do processo) foi auditada?*

*(0) Nos últimos 6 (seis) meses*

*(7,5) No intervalo de 6 (seis) a 12 (doze) meses*

*(15) No intervalo de 12 (doze) a 24 (vinte e quatro) meses*

*(22,5) Há mais de 2 (dois) anos*

*(30) Nunca*

Ao resultado encontrado, somaram-se:

- *15 pontos àqueles processos os quais são constantemente objeto de enfoque pelos órgãos federais de controle;*
- *25 pontos aos processos cuja necessidade de exame está preceituada na Instrução Normativa CGU nº 01, de 3 de janeiro de 2007;*

- *13 pontos aos processos-meio relacionados a temas prioritários ao planejamento a médio e longo prazo da instituição.*

A pontuação resultante foi também dividida por 100 (cem), que representa o total de pontos possíveis.

$$\text{Grau de risco obrigatórios (\%)} = \% A5 = (\text{somatório dos pontos}) / 100 \quad (4)$$

Todavia, diferentemente das áreas finalísticas, em torno das quais se delimitou o escopo do Projeto, os valores obtidos para os processos críticos foram relativizados entre si, de modo a expressar a dispersão em relação à média, a zona de normalidade e os extremos da distribuição. Ademais, não é possível comparar as duas matrizes, uma vez que os resultados foram obtidos a partir de enfoques distintos, em face da Cadeia de Valor Organizacional identificada, cuja abordagem exige tratamento diferenciado entre os processos primários e processos secundários.

### 3.2. MATRIZ DE RISCO

O resultado da aplicação do método exposto na seção 3.1 é a Matriz de Risco, desmembrada em duas classificações de acordo com o respectivo grau de risco:

- a) dos componentes de natureza finalística (escopo do Projeto)
- b) dos processos críticos de apoio (ligados às auditorias obrigatórias)

### 3.2.1. Matriz de Risco A – áreas finalísticas

Áreas avaliadas			
Área	Grau de risco na visão do gestor	Grau de risco na visão institucional	Grau de risco - média ponderada
PROAP	58,02%	63,50%	61,31%
PROGRAD - DPAG	52,78%	48,50%	50,21%
PROGRAD - DAC	45,06%	48,50%	47,12%
PROPG - Coord. Acadêmica	21,30%	60,00%	44,52%
PROPG - Coord. Administrativa	18,52%	60,00%	43,41%
CECS - Administrativo	29,63%	43,00%	37,65%
Biblioteca	24,69%	45,00%	36,88%
PROPEs - Agência de Inovação	36,42%	36,00%	36,17%
ARI	25,93%	37,00%	32,57%
PROEC	27,16%	32,50%	30,36%
CECS - Acadêmico	5,56%	43,00%	28,02%
Secretaria Geral	22,22%	26,50%	24,79%
PROPEs	26,54%	23,00%	24,42%
CMCC - Administrativo	24,69%	24,00%	24,28%
CMCC - Acadêmico	21,30%	24,00%	22,92%
CCNH - Administrativo	17,28%	21,00%	19,51%
CCNH - Acadêmico	16,05%	21,00%	19,02%

Elaboração: Auditoria Interna.

Legenda:
Risco baixo
Risco médio
Risco alto
Risco altíssimo ou crítico

Onde:

$$\text{Grau de risco gestor} = \text{média aritmética} = (\% A1 + \% A2 + \% A3) / 3 \quad (1)$$

- ✓ % A1 - percentual calculado a partir da avaliação do gestor estratégico
- ✓ % A2 – percentual calculado a partir da avaliação do gestor tático
- ✓ % A3 – percentual calculado a partir da avaliação do gestor operacional

$$\text{Grau de risco institucional (\%)} = \% A4 = (\text{somatório dos pontos}) / 100 \quad (2)$$

$$\text{Média final} = (\text{grau de risco gestor (\%)} * 4 + \text{grau de risco institucional} * 6 (\%)) / 10 \quad (3)$$



A Matriz A demonstra o grau de risco final (média ponderada) das unidades funcionais, bem como os componentes intermediários da fórmula que geraram aquele resultado. É interessante observar que os percentuais da primeira e segunda colunas são bem próximos em alguns casos, porém bastante diferentes em outros.

A explicação metodológica para os diferenciais tem relação com o tipo de afirmações avaliadas pelos gestores, cujo enfoque é distinto das questões utilizadas para captar os indicadores institucionais.

No primeiro caso, o intuito é obter avaliações de controles internos na perspectiva do gestor estratégico, tático e operacional de cada área. A vantagem desta abordagem é que propicia uma visão mais próxima da gestão e dos controles internos praticados, contudo a desvantagem é que as análises tendem a envolver algum grau de subjetividade, aspecto o qual pode se traduzir em subestimação ou superestimação do resultado, dependendo do rigor adotado, ou em grande variabilidade nos indicadores de uma mesma unidade avaliada.

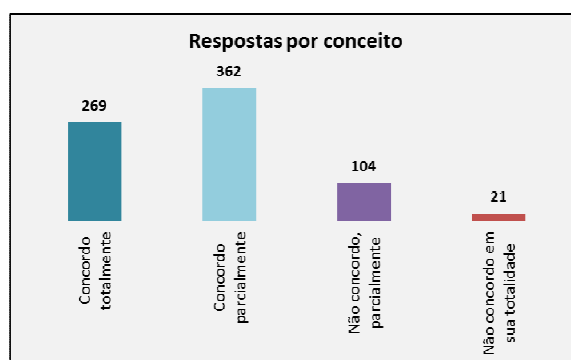
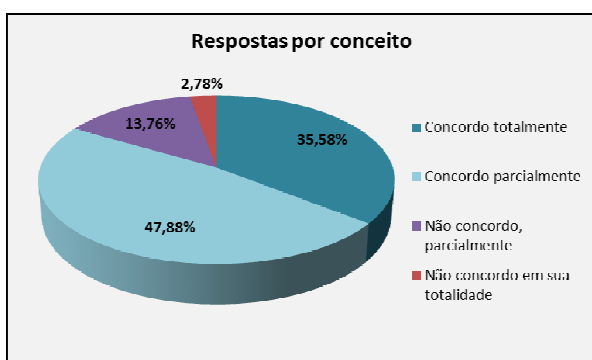
Por outro lado, a avaliação institucional reduz a subjetividade, pois se baseia em indicadores construídos a partir de informações oriundas de fontes oficiais da própria organização, tais como: Ouvidoria, “Fale Conosco”, avaliação de desempenho, orçamento, monitoramento de providências assumidas junto à Auditoria Interna e aos órgãos de controle. Em virtude de seus critérios serem objetivos, foi atribuído peso ligeiramente superior a esta avaliação na comparação com a percepção do gestor, na qual está presente o fator subjetivo.

As tabelas a seguir trazem a decomposição dos percentuais relativos às unidades funcionais nas duas avaliações, evidenciando as pontuações obtidas de acordo com os parâmetros pré-definidos.

No tocante à avaliação pela gestão, houve elevada dispersão em algumas situações, segundo a ótica da análise horizontal (foco nas três avaliações de uma mesma área), por exemplo, intervalos de: 9,3% a 51,9%; 5,6% a 40,7%; 22,2% a 57,4%. Entretanto, ocorreram também amplitudes muito pequenas na região de baixo grau de risco: de 0% a 11,1%; 11,1% a 20,4%. A esse propósito, cumpre salientar que predominaram os conceitos de concordância total ou parcial no julgamento das afirmações a respeito de controle interno (83,46%), como ilustram os gráficos de “Respostas por Conceito”.

Área	Avaliação pelo gestor de acordo com as 18 afirmações referidas no item 3.1.1.			
	Estratégico (%)	Tático (%)	Operacional (%)	Média (%)
PROAP	42,6	70,4	61,7	58,02
PROGRAD / Administrativa	57,4	48,1	-	52,78
PROGRAD / Acadêmica	57,4	48,1	29,6	45,06
PROPG / Acadêmica	24,1	18,5	-	21,30
PROPG / Administrativa	24,1	13	18,5	18,52
CECS / Administrativo	11,1	33,3	44,4	29,63
Biblioteca	18,5	38,9	16,7	24,69
PROPES / Inovação	29,6	22,2	57,4	36,42
ARI	5,6	31,5	40,7	25,93
PROEC	22,2	35,2	24,1	27,16
CECS / Acadêmico	11,1	0	5,6	5,56
Secretaria Geral	38,9	14,8	13	22,22
PROPES	29,6	33,3	16,7	26,54
CMCC / Administrativo	9,3	13	51,9	24,69
CMCC / Acadêmico	9,3	33,3	-	21,30
CCNH / Administrativo	16,7	24,1	11,1	17,28
CCNH / Acadêmico	16,7	20,4	11,1	16,05

Elaboração: Auditoria Interna.



Elaboração: Auditoria Interna.

A avaliação institucional, por sua vez, complementa o processo de avaliação do grau de risco e corrige eventuais distorções existentes, porquanto é um retrato da gestão dos diversos setores por meio de dados coletados de fontes e canais de informação da própria Universidade. Eis a decomposição dos pontos correspondentes a cada área.

Área	Avaliação Institucional de acordo com as questões referidas no item 3.1.2.								
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	%
<b>PROAP</b>	15	20	0	10	6	7,5	5	0	<b>63,5</b>
<b>PROGRAD</b>	10	16	0	5	3	7	2,5	5	<b>48,5</b>
<b>PROPG</b>	5	20	0	10	6	9	5	5	<b>60</b>
<b>CECS</b>	0	4	8	10	6	10	5	0	<b>43</b>
<b>Biblioteca</b>	20	8	6	5	0	0	6	0	<b>45</b>
<b>Agência de Inovação</b>	20	4	2	5	0	0	5	0	<b>36</b>
<b>ARI</b>	20	4	0	5	0	3	5	0	<b>37</b>
<b>PROEC</b>	0	8	4	15	3	0	2,5	0	<b>32,5</b>
<b>Secretaria Geral</b>	10	4	2	0	3	0	2,5	5	<b>26,5</b>
<b>PROPES</b>	0	8	2	5	3	0	5	0	<b>23</b>
<b>CMCC</b>	0	4	4	10	6	0	0	0	<b>24</b>
<b>CCNH</b>	0	4	6	5	6	0	0	0	<b>21</b>

Elaboração: Auditoria Interna.

### Siglas das áreas:

ARI – Assessoria de Relações Internacionais

PROEC – Pró-Reitoria de Extensão e Cultura

PROAP – Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Políticas Afirmativas

PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação

PROPES – Pró-Reitoria de Pesquisa

CECS – Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas

CMCC – Centro de Matemática, Computação e Cognição

CCNH – Centro de Ciências Naturais e Humanas

PROPG – Pró-Reitoria de Pós-Graduação

### 3.2.2. Matriz de Risco B - processos críticos

Processos avaliados			
Área	Grau de risco	Diferença para média	Índice (z)
Convênios	71,00%	19,91%	1,45
Contratos	65,50%	14,41%	1,05
Recursos Humanos	64,00%	12,91%	0,94
Planejamento	59,00%	7,91%	0,58
Licitações	58,50%	7,41%	0,54
Finanças	52,00%	0,91%	0,07
Tecnologia da Informação	49,00%	-2,09%	-0,15
Obras	49,00%	-2,09%	-0,15
Suprimentos	33,00%	-18,09%	-1,32
Infraestrutura	31,00%	-20,09%	-1,46
Comunicação	30,00%	-21,09%	-1,54

Elaboração: Auditoria Interna.

<b>Média</b>	<b>51,09%</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>13,73%</b>

Legenda:
$z \leq -1$
$-1 < z \leq 0$
$0 < z \leq 1$
$z > 1$

Sendo:

$$z = (\text{grau de risco} - \text{grau de risco médio}) / \text{desvio padrão}$$

A Matriz B demonstra o grau de risco e o índice (z) padronizado dos processos críticos identificados, avaliados e classificados conforme metodologia descrita no item 3.1.3, haja vista a necessidade de realização de auditorias nesse escopo periodicamente.

### 3.3. AÇÕES DE AUDITORIA PARA O PAINT 2016

Diante dos resultados evidenciados, serão objeto de exame em 2016 as áreas que obtiveram maior pontuação, em razão de apresentarem grau de risco mais alto,

com exceção da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (processo planejamento) e da Pró-Reitoria de Administração (processo licitações), pois as respectivas ações de auditoria previstas no PAINT 2015 (foram prejudicadas) tiveram interferências devido aos 132 (cento e trinta e dois) dias de duração da Greve dos Técnicos Administrativos na UFABC. A quantidade de auditorias previstas considerou ainda o quadro base da Auditoria Interna, bem como o decorrente cálculo de homens x hora, além do tempo necessário às atividades de: planejamento do setor, qualificação, assessoria à gestão e aos órgãos de controle.

Dessa forma, foram selecionadas as seguintes ações:

- Gestão e Execução Orçamentária-Financeira e Licitações;
- Gestão da PROPLADI (remanescente do PAINT 2015);
- Gestão da PROEC (remanescente do PAINT 2015);
- Bolsas de Auxílio a Estudantes (PROAP);
- Gestão dos Laboratórios Didáticos (PROGRAD / CENTROS)
- Convênios e Parcerias com Fundação de Apoio;
- Gestão de Contratos

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Projeto de Auditoria Baseada em Riscos tem a importante função de auxiliar o planejamento das ações de auditoria e, simultaneamente, iniciar um processo de disseminação da cultura de riscos na UFABC, com intuito de promover junto à alta administração o desenvolvimento de um sistema de Gestão de Riscos (GR) que assegure adequado monitoramento das ações corporativas. Os gestores cientes dos riscos de suas unidades poderão direcionar melhor os recursos aos controles internos de suas áreas, proporcionando tratamento mais adequado às possíveis dificuldades a serem enfrentadas no decorrer do planejamento traçado. Assim sendo, a compreensão dos riscos relacionados a cada atividade e a melhoria contínua nos controles internos resultará em um funcionamento melhor de todos os setores da Universidade, influenciando todo o processo de implantação de políticas de gestão na UFABC.

Santo André, 19 de novembro de 2015.

À apreciação superior,

**Gebel Eduardo M. Barbosa**  
Administrador

**Leandro Gomes Amaral**  
Economista

**Rodrigo Panzica**  
Técnico em Contabilidade

De acordo. Encaminhe-se, conforme o proposto.

**Adriana Maria Couto**  
Chefe da Auditoria Interna