

Relatório AUDIN nº 05/2016

UNIDADE(S) ENVOLVIDA(S): Áreas da UFABC

Ação de Auditoria nº 03 – PAINT 2016

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.

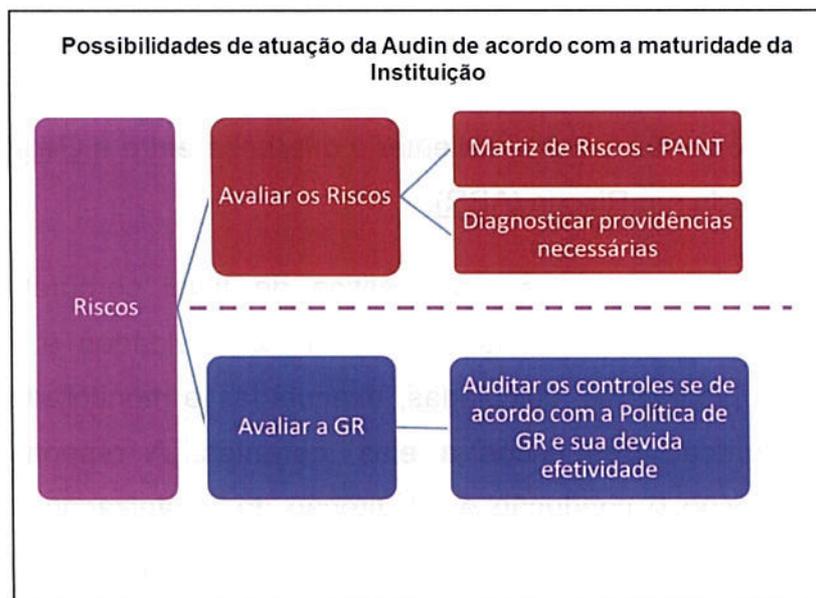
Necessário se faz, porém, salientar a diferença entre a Gestão de Riscos (GR) e a Auditoria Baseada em Riscos (ABR):

- 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, quanto ao aspecto da maturidade em Gestão de Riscos (GR), encontra-se atualmente no nível “consciente”, ou seja, 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 Intern. (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 roxo), conforme ilustrado pelo seguinte gráfico:



Fonte: Associação Brasileira de Orçamento Público (ABOP).¹

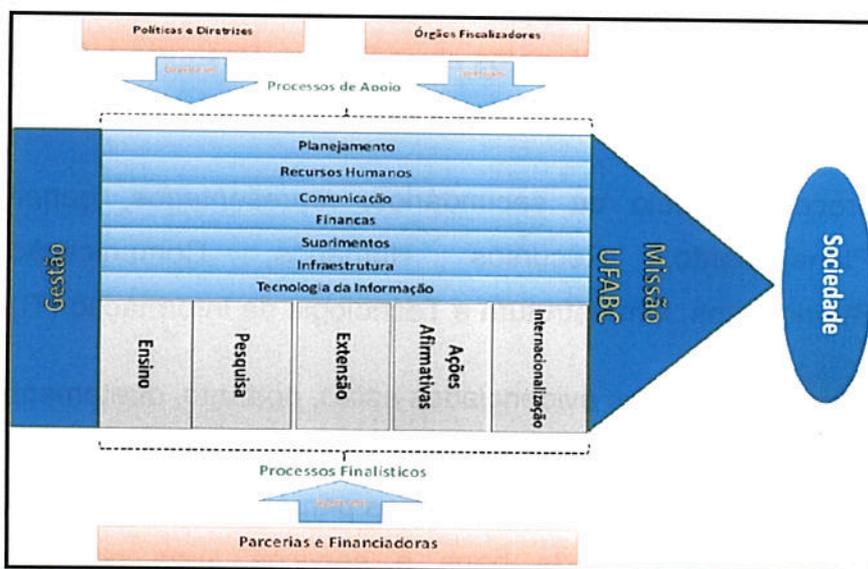
¹ ABOP. *Metodologia e Planejamento de Auditoria de Risco*, 2012.

2. ESCOPO DOS EXAMES

As etapas de planejamento, coleta de dados, análise e consolidação das informações transcorreram no período de 07/03 a 14/10/2016. 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 2017.

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.

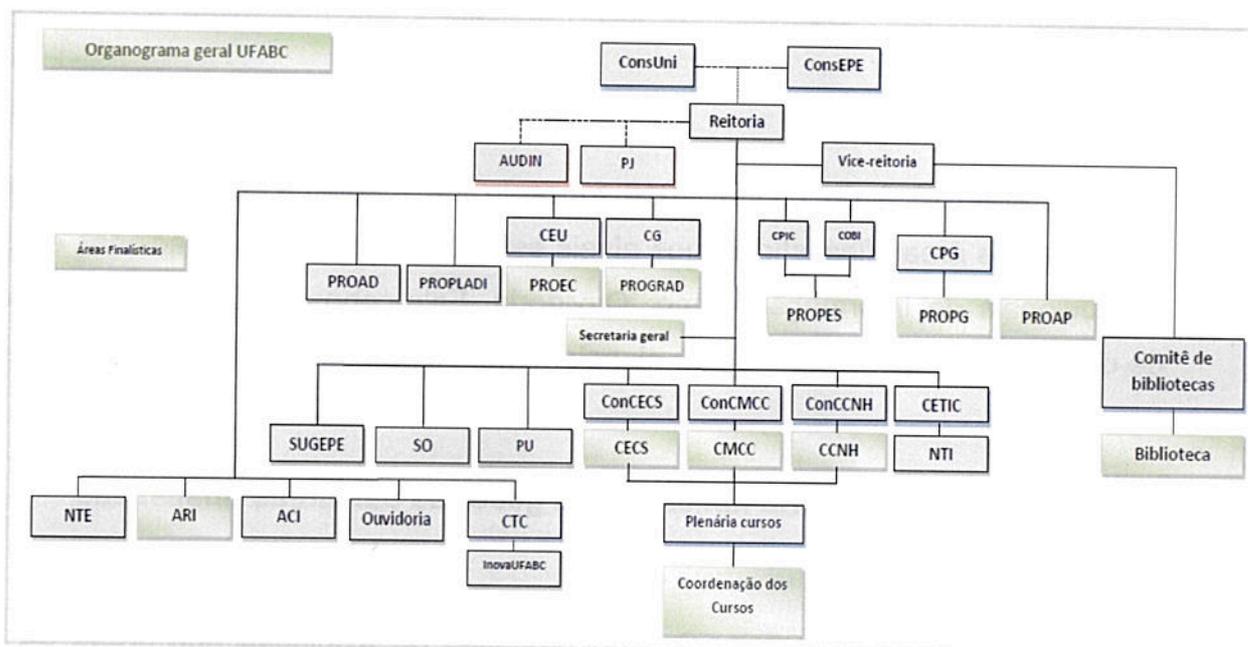
▪ **processos internos:**

- ✓ 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 na cor verde no Organograma a seguir.

Organograma da UFABC com Áreas Finalísticas em Destaque



ConsUni: Conselho Universitário
ConsEPE: Conselho de Ensino e Pesquisa
PJ: Procuradoria Jurídica Federal
CEU: Comitê de Extensão Universitária
CG: Comissão de Graduação
CPIC: Comitê do Programa de Iniciação Científica
COBI: Comissão de Biotérios
CPG: Comissão de Pós Graduação
PROAD: Pró Reitoria de Administração
PROPLADI: Pró Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
PROEC: Pró Reitoria de Extensão e Cultura
PROGRAD: Pró Reitoria de Graduação
PROPE: Pró Reitoria de Pesquisa
PROPG: Pró Reitoria de Pós Graduação
PROAP: Pró Reitoria de Assuntos Comunitários e Políticas Afirmativas
ConCECS: Conselho do CECS
ConCMCC: Conselho do CMCC
ConCCNH: Conselho do CCNH

CETIC: Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação
CTC: Conselho Técnico Científico
NTE: Núcleo de Tecnologias Educacionais
AUDIN: Auditoria Interna
ARI: Assessoria de Relações Internacionais
ACI: Assessoria de Comunicação e Imprensa
PU: Prefeitura Universitária
CECS: Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas
CMCC: Centro de Matemática, Computação e Cognição
CCNH: Centro de ciências naturais e humanas
NTI: Núcleo de tecnologia da informação
SUGEPE: Superintendência de Gestão de Pessoas
SO: Superintendência de Obras

3. INFORMAÇÕES

3.1. METODOLOGIA

A Ação nº 3 do PAINT 2016 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, Corregedoria, avaliação de desempenho 2016 (SUGEPE), planejamento estratégico 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 50 (cinquenta) servidores, dentre os quais:

- 12 (doze) gestores nível estratégico;
- 19 (dezenove) gestores nível tático; e

- 19 (dezenove) gestores nível operacional.

Cada gestor avaliou 29 (vinte e nove) 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**.

QUESTIONÁRIO FORMULADO COM BASE NOS PRINCÍPIOS DO COSO 2013			
FATORES A SEREM AVALIADOS	AVALIAÇÕES		
AMBIENTE DE CONTROLE	GESTOR NÍVEL ESTRATÉGICO	GESTOR NÍVEL TÁTICO	GESTOR NÍVEL OPERACIONAL
1. Os servidores da área demonstram comprometimento com a integridade e os valores éticos (considerar, por exemplo, histórico de processos disciplinares respondidos e recomendações da Comissão de Ética aos servidores da área).			
2. A estrutura de governança (dirigentes) da área demonstra independência em relação aos seus executivos e supervisiona o desenvolvimento e o desempenho do controle interno.			
3. A área estabelece, com a supervisão da estrutura de governança (dirigentes), as estruturas, os níveis de subordinação e as autoridades e responsabilidades adequadas na busca dos objetivos.			
4. A área demonstra comprometimento para atrair, desenvolver e reter talentos alinhados com seus objetivos.			
5. A área faz com que as pessoas assumam responsabilidade por suas funções de controle interno na busca pelos objetivos.			
6. A área detalha, no processo de planejamento, os recursos (materiais, financeiros, humanos) necessários para a implementação do(s) plano(s).			
7. A área identifica o perfil profissional requerido/desejado para desenvolver suas atividades.			
8. A área executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os seus servidores.			
9. A área monitora conjunto de indicadores relevantes sobre sua força de trabalho (ex.: índices de absentismo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, etc.)			
SUBTOTAL POR FATOR DE RISCO			
AVALIAÇÃO DE RISCOS	GESTOR NÍVEL ESTRATÉGICO	GESTOR NÍVEL TÁTICO	GESTOR NÍVEL OPERACIONAL
10. A área especifica e comunica seus objetivos com clareza suficiente, a fim de permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos.			
11. A área identifica e analisa os riscos à realização de seus objetivos, definindo a forma como os riscos devem ser gerenciados.			
12. A área considera o potencial para fraude (financeira, informações manipuladas ou outras naturezas) na avaliação dos riscos à realização dos seus objetivos.			
13. A área desenvolve ações educacionais com base em necessidades futuras, buscando mitigar riscos.			

QUESTIONÁRIO FORMULADO COM BASE NOS PRINCÍPIOS DO COSO 2013			
FATORES A SEREM AVALIADOS	AVALIAÇÕES		
14. A área identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar, de forma significativa, seus controles internos.			
SUBTOTAL POR FATOR DE RISCO			
ATIVIDADES DE CONTROLE	GESTOR NÍVEL ESTRATÉGICO	GESTOR NÍVEL TÁTICO	GESTOR NÍVEL OPERACIONAL
15. A área seleciona e desenvolve atividades de controle que contribuem para a redução, a níveis aceitáveis, dos riscos à realização dos objetivos.			
16. A área utiliza, seleciona e/ou desenvolve ferramentas gerais de controle sobre a tecnologia para apoiar a realização dos objetivos.			
17. A área define atividades de controle por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e os procedimentos que colocam em prática essas políticas.			
18. As atividades de controle são implementadas de maneira ponderada, consciente e consistente, considerando, entre outras questões, a relação custo/benefício do controle.			
19. A área dispõe de instrumentos/rotinas de conformidade e de conferência que permitam se certificar de que os mecanismos de controle são adequados.			
20. Há políticas e procedimentos para assegurar que decisões críticas sejam tomadas com aprovação adequada (nível hierárquico).			
SUBTOTAL POR FATOR DE RISCO			
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	GESTOR NÍVEL ESTRATÉGICO	GESTOR NÍVEL TÁTICO	GESTOR NÍVEL OPERACIONAL
21. A área obtém, gera e utiliza informações significativas e de qualidade para apoiar o funcionamento dos seus controles internos.			
22. A área comunica internamente as informações necessárias para apoiar o funcionamento dos seus controles internos, inclusive os objetivos e responsabilidades pelo controle.			
23. A área fornece as informações que lhe são solicitadas de forma prática e tempestiva.			
24. A área comunica-se com os públicos externos sobre assuntos que afetam o funcionamento do controle interno.			
25. Os arquivos (banco de dados) são periodicamente revisados, atualizados e validados, no sentido de garantir a produção de informações adequadas e confiáveis.			
26. A área adota medidas quando recebe críticas ou elogios.			
SUBTOTAL POR FATOR DE RISCO			
ATIVIDADES DE MONITORAMENTO	GESTOR NÍVEL ESTRATÉGICO	GESTOR NÍVEL TÁTICO	GESTOR NÍVEL OPERACIONAL
27. A área seleciona, desenvolve ou se submete a avaliações para se certificar da presença e do funcionamento dos seus controles.			
28. O sistema de controle interno da área tem contribuído para a melhoria do desempenho de suas atividades.			
29. A área avalia e comunica deficiências nos controles internos em tempo hábil aos responsáveis por tomar ações corretivas, inclusive a estrutura de governança e alta administração, conforme aplicável.			
SUBTOTAL POR FATOR DE RISCO			
PONTUAÇÃO TOTAL (87)			

QUESTIONÁRIO FORMULADO COM BASE NOS PRINCÍPIOS DO COSO 2013	
FATORES A SEREM AVALIADOS	AVALIAÇÕES
Escala de valores da Avaliação (adaptação da escala de Likert sem o elemento central)	
(0) Concordo totalmente	
(1) Concordo parcialmente	
(2) Não concordo, parcialmente	
(3) Não concordo em sua totalidade	

- **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.

Os valores atribuídos pelo gestor em nível estratégico foram convertidos em porcentagem do referencial máximo de pontuação (87 pontos = 29 questões x 3 pontos). 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:

$$\text{Grau de risco}_{\text{gestor}} = \text{m\u00e9dia aritm\u00e9tica} = (\% A1 + \% A2 + \% A3) / 3 \quad (1)$$

Sendo:

- ✓ % A1 - percentual calculado a partir da avalia\u00e7\u00e3o do gestor estrat\u00e9gico;
- ✓ % A2 – percentual calculado a partir da avalia\u00e7\u00e3o do gestor t\u00e1tico; e
- ✓ % A3 – percentual calculado a partir da avalia\u00e7\u00e3o do gestor operacional.

3.1.2. Avalia\u00e7\u00e3o do grau de risco institucional

Outra etapa componente dos exames foi a percep\u00e7\u00e3o organizacional, a qual subsidiou a formata\u00e7\u00e3o de quest\u00f5es para atribui\u00e7\u00e3o de pontua\u00e7\u00e3o ao grau de risco. Com fundamento na Se\u00e7\u00e3o II do Cap\u00edtulo VI do Manual do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, as vari\u00e1veis b\u00e1sicas utilizadas para a planifica\u00e7\u00e3o dos trabalhos de auditoria s\u00e3o: materialidade, relev\u00e2ncia e criticidade.

- Materialidade: leva em considera\u00e7\u00e3o o montante dos recursos or\u00e7ament\u00e1rios e financeiros envolvidos;
- Relev\u00e2ncia: import\u00e2ncia relativa ou papel desempenhado por determinada quest\u00e3o, situa\u00e7\u00e3o ou unidade; e
- Criticidade: refere-se aos elementos de vulnerabilidade ou riscos potenciais.

Diante disso, foram concebidas as seguintes quest\u00f5es para avalia\u00e7\u00e3o:

QUESTÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	
1. Quando foi a última vez que a área foi auditada?	(0) Nos últimos 6 (seis) meses (3) No intervalo de 6 (seis) a 12 (doze) meses (6) No intervalo de 12 (doze) a 18 (dezoito) meses (9) No intervalo de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) meses (12) Há mais de 2 (dois) anos (15) Nunca
2. Qual a magnitude do índice padronizado (z) no que se refere aos recursos orçamentários geridos pela área?	(0) $z \leq -1$ (3) $-1 < z \leq -0,5$ (6) $-0,5 < z \leq 0$ (9) $0 < z \leq 0,5$ (12) $0,5 < z \leq 1$ (15) $z > 1$
3. Qual a magnitude do índice padronizado (z) obtido pela chefia da área na última avaliação de desempenho?	(0) $z \geq 1$ (2) $0,5 \leq z < 1$ (4) $0 \leq z < 0,5$ (6) $-0,5 \leq z < 0$ (8) $-1 \leq z < -0,5$ (10) $z < -1$
4. Qual a magnitude do índice padronizado (z) obtido pela área na última avaliação de desempenho?	(0) $z \geq 1$ (2) $0,5 \leq z < 1$ (4) $0 \leq z < 0,5$ (6) $-0,5 \leq z < 0$ (8) $-1 \leq z < -0,5$ (10) $z < -1$
5. Qual a magnitude do indicador de implementação dos projetos previstos no planejamento estratégico da área?	(0) $2 \leq I \leq 3$ (4) $1 \leq I < 2$ (8) $0 \leq I < 1$ (12) $-1 \leq I < 0$
6. No que se refere às informações encaminhadas por meio da Ouvidoria: a) qual a proporção (p) das críticas, reclamações e delações a respeito da área?	(0) $0 \leq p \leq 0,1$ (2) $0,1 < p \leq 0,2$ (4) $0,2 < p \leq 0,3$ (6) $0,3 < p \leq 0,4$ (8) $0,4 < p \leq 0,5$ (10) $p > 0,5$
7a. No que se refere às informações encaminhadas pelo "Fale Conosco": a) Qual a proporção (p) das críticas, sugestões e solicitações 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) $p > 0,5$
7b. No que se refere às informações encaminhadas pelo "Fale Conosco": b) as respostas produzidas pela área foram apresentadas no prazo estipulado?	(0) Sim (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. No que se refere à rotatividade de pessoal nos três últimos anos na área, em qual faixa de classificação o setor está inserido com base na frequência acumulada (fac)?	(0) $0 \leq fac \leq 25\%$; (4) $25\% < fac \leq 50\%$; (8) $50\% < fac \leq 75\%$; (12) $75\% < fac \leq 100\%$
9. No que se refere aos processos disciplinares instaurados, em qual faixa de classificação a área está inserida com base na frequência acumulada?	(0) Não houve processos disciplinares; (3) $0 < fac \leq 50\%$; (6) $50\% < fac \leq 100\%$
PONTUAÇÃO TOTAL	
% EM RELAÇÃO À PONTUAÇÃO MÁXIMA TOTAL (100)	

Fórmulas:

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

$I = (3 \times PC + 2 \times PE + 1 \times PP - PS) / Q$, sendo: I = indicador que varia de -1 a 3; PC = projetos concluídos; PE = projetos executados; PP = projetos em planejamento; PS = projetos suspensos; e Q = quantidade de projetos

$p = \text{quantidade de ocorrências} / \text{total de demandas}$

$fac = \text{frequência de ocorrências acumulada}$

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:

$$\text{Média final} = (\text{grau de risco gestor (\%)} * 3 + \text{grau de risco institucional} * 7 (\%)) / 10 \quad (3)$$

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

- **avaliação do gestor - peso 3**, por vivenciar a rotina da atividade e considerar outros aspectos de um mesmo fato inerente ao negócio, porém esta avaliação pode envolver algum grau de subjetividade; e
- **avaliação institucional - peso 7**, pois é composta de informações organizacionais a respeito do objeto de negócio, coletadas de variadas fontes no âmbito institucional, o que propicia uma avaliação mais objetiva.

3.2. MATRIZ DE RISCO DAS ÁREAS AUDITÁVEIS

O resultado da aplicação do método exposto na seção 3.1 é a Matriz de Risco das áreas finalísticas, conforme segue:

ÁREAS AVALIADAS				
Ordem	Área	Grau de risco na visão do gestor	Grau de risco na visão institucional	Grau de risco - média ponderada
1	CECS Administrativa	28,35%	57,0%	48,41%
2	PROPG Acadêmica	27,20%	57,0%	48,06%
3	PROAP	36,78%	50,0%	46,03%
4	CMCC Administrativa	18,39%	57,0%	45,42%
5	PROPG Apoio	8,81%	59,0%	43,94%
6	CMCC Acadêmica	19,16%	53,0%	42,85%
7	PROPG Administrativa	3,83%	59,0%	42,45%
8	PROPEs	31,80%	46,0%	41,74%
9	PROGRAD DAC	34,48%	43,5%	40,79%
10	CECS Acadêmica	10,34%	53,0%	40,20%
11	PROGRAD DPAG	24,52%	45,5%	39,21%
12	PROGRAD DSSI	26,82%	43,5%	38,50%
13	Secretaria Geral	27,59%	41,0%	36,98%
14	CCNH Administrativa	23,75%	42,0%	36,53%
15	ARI	11,11%	47,0%	36,23%
16	PROEC	27,20%	38,0%	34,76%
17	CCNH Acadêmica	10,34%	44,0%	33,90%
18	Biblioteca	23,37%	38,0%	33,61%
19	Inovação	25,29%	32,0%	29,99%
Média aritmética		22,06%	47,7%	39,98%
Amplitude		32,95%	27,0%	18,42%
Menor		3,83%	32,0%	29,99%
Maior		36,78%	59,0%	48,41%

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

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

$$\text{Média final} = (\text{grau de risco gestor (\%)} * 3 + \text{grau de risco institucional} * 7 (\%)) / 10 \quad (3)$$

A Matriz 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 da segunda colunas são bem próximos na minoria dos casos (cenário desejável), porém bastante diferentes na maioria, assim como a discrepância entre as médias aritméticas de cada avaliação (22,06% e 47,70%, respectivamente). 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, todavia pode resultar também da componente “subjetividade” envolvida naquela avaliação.

No primeiro caso, o intuito é obter avaliações de controles internos na perspectiva dos gestores estratégico, tático e operacional de cada área. A vantagem desta abordagem é que propicia a participação dos gestores no processo, os quais contribuem com uma visão mais próxima da gestão e dos controles internos praticados. A desvantagem, contudo, 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”, Corregedoria, avaliação de desempenho, orçamento, planejamento estratégico institucional. Em virtude de seus

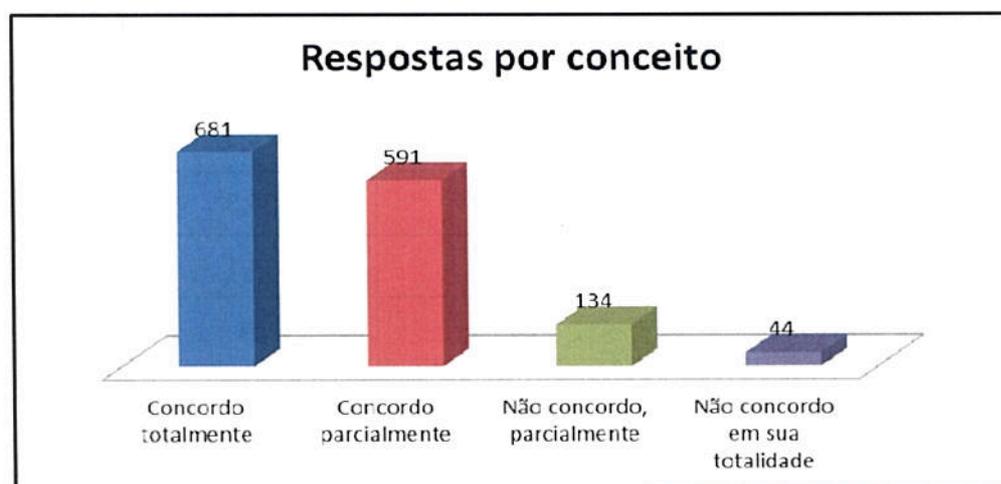
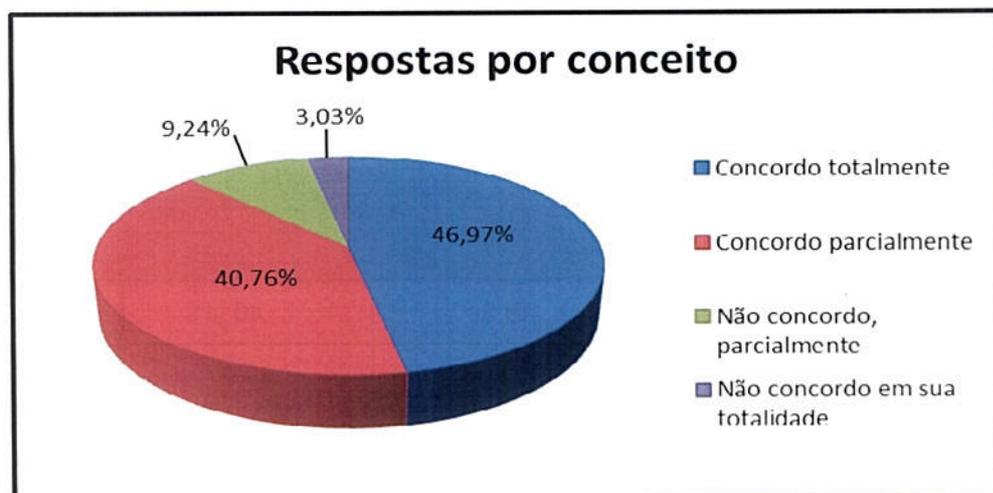
critérios serem objetivos, foi atribuído peso superior a esta avaliação na comparação com a percepção do gestor, na qual está presente o fator subjetivo.

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: 10,3% a 46%; 0 a 29,9%; 3,4% a 40,2%; 5,7% a 47,1%; 3,4% a 67,8%. Entretanto, ocorreram também amplitudes muito pequenas na região de baixo grau de risco: de 0% a 17,2%; 3,4% a 8%; 3,4% a 13,8%. A esse propósito, cumpre salientar que predominaram os conceitos de concordância total ou parcial no julgamento das afirmações a respeito de controle interno (87,73%), como ilustram os gráficos de “Respostas por Conceito”.

Avaliação pelos gestores de acordo com as 29 afirmações referidas no item 3.1.1.			
Área	Menor avaliação (%)	Maior avaliação (%)	Média das três avaliações (%)
Agência de Inovação	10,3	46	25,3
ARI	0	29,9	11,1
Biblioteca	13,8	41,4	23,4
CCNH Acadêmica	0	21,8	10,3
CCNH Administrativa	21,8	25,3	23,8
CECS Acadêmica	0	17,2	10,3
CECS Administrativa	17,2	49,4	28,4
CMCC Acadêmica	11,5	25,3	19,2
CMCC Administrativa	11,5	24,1	18,4
PROAP	20,7	54	36,8
PROEC	3,4	40,2	27,2
PROGRAD DAC	29,9	37,9	34,5

Avaliação pelos gestores de acordo com as 29 afirmações referidas no item 3.1.1.			
Área	Menor avaliação (%)	Maior avaliação (%)	Média das três avaliações (%)
PROGRAD DPAG	12,6	31	24,5
PROGRAD DSSI	17,2	33,3	26,8
PROPES	5,7	47,1	31,8
PROPG Acadêmica	3,4	67,8	27,2
PROPG Administrativa	3,4	8	3,8
PROPG Apoio	3,4	13,8	8,8
Secretaria Geral	21,8	36,8	27,6



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.

Avaliação institucional de acordo com o item 3.1.2										
Área	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	%
Agência de Inovação	15	3	2	8	0	0	0	4	0	32
ARI	15	3	6	4	0	10	1	8	0	47
Biblioteca	15	6	2	0	0	8	3	0	0	38
CCNH Acadêmica	9	3	2	6	12	8	4	0	0	44
CCNH Administrativa	9	3	0	6	12	8	4	0	0	42
CECS Acadêmica	9	6	4	2	12	10	0	4	6	53
CECS Administrativa	9	6	8	2	12	10	0	4	6	57
CMCC Acadêmica	9	3	2	8	12	0	5	8	6	53
CMCC Administrativa	9	3	6	8	12	0	5	8	6	57
PROAP	0	15	10	10	4	10	1	0	0	50
PROEC	0	6	6	10	0	4	5	4	3	38
PROGRAD DAC	0	6	4	6	0	10	2,5	12	3	43,5
PROGRAD DPAG	0	6	6	6	0	10	2,5	12	3	45,5
PROGRAD DSSI	0	6	4	6	0	10	2,5	12	3	43,5
PROPEs	9	6	2	8	4	0	5	12	0	46
PROPG Acadêmica	9	15	2	8	0	10	5	8	0	57
PROPG Administrativa	9	15	4	8	0	10	5	8	0	59
PROPG Apoio	9	15	4	8	0	10	5	8	0	59
Secretaria Geral	12	3	10	0	4	0	0	12	0	41

Elaboração: Auditoria Interna.

3.3. AÇÕES DE AUDITORIA PARA O PAINT 2017

Diante dos resultados evidenciados, serão objeto de exame em 2017 macroprocessos sob a responsabilidade de áreas que obtiveram maior pontuação, em razão de apresentarem grau de risco mais alto. 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. Embora o enfoque da auditoria moderna recaia cada vez mais sobre as áreas finalísticas da instituição, foram consideradas também algumas áreas de apoio no resultado final, a partir de uma avaliação quanto a gravidade, urgência e tendência (Matriz GUT).

Definidas as áreas, foram levantados os macroprocessos sob sua responsabilidade, os quais foram classificados, por sua vez, de acordo com eventos de risco inerentes aos processos organizacionais. A matriz de risco detalhada dos possíveis eventos, respectivos impactos e probabilidades norteou a definição das ações de auditoria constantes do PAINT 2017, que abrangerão os seguintes macroprocessos:

- Gerenciamento de Cursos de Matemática, Computação e Cognição (CMCC)
- Gerenciamento de Cursos de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas (CECS)
- Gestão da Segurança Institucional
- Gestão Acadêmica de Cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*
- Estruturação e Organização Funcional
- Planejamento e Acompanhamento das Obras
- Gestão de Laboratórios de Pesquisa
- Segurança da Informação

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, 31 de outubro de 2016.

À apreciação superior,



Gebel Eduardo M. Barbosa
Administrador



Leandro Gomes Amaral
Economista

De acordo. Encaminhe-se, conforme o proposto.



Adriana Maria Couto
Chefe da Auditoria Interna

