

**Relatório AUDIN - RA nº 2019002- Ação de Auditoria nº 15 – PAINT 2019  
– Accountability, Controle Interno e Governança.**

**UNIDADE(S) ENVOLVIDA(S):**

- **Direta(s):** Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD  
Centros: CCNH, CMCC e CECS.

**1 ESCOPO DOS EXAMES**

Os trabalhos transcorreram no período de 20/08 a 29/10/2019, por meio de análise documental, consultas a sítios eletrônicos da *internet* e, principalmente, por meio de exames das informações obtidas a partir de levantamentos de documentações junto à PROGRAD e aos Centros, análise de processos, questionamentos por meio de Solicitações de Auditoria - SA, além das demais verificações realizadas.

Para essa ação de auditoria, a primeira em *accountability*, controle interno e governança realizada pela equipe da AUDIN-UFABC, buscou-se, quanto ao levantamento do Perfil de Governança e Gestão Públicas 2018, realizado pelo Tribunal de Contas da União – TCU (Acórdão 2.699/2018/Plenário), analisar a autoavaliação respondida pela Universidade ao egrégio tribunal, no que tange aos riscos ao “contexto de governança sobre resultados”. Nesse contexto, um dos pontos de riscos à UFABC foi detectado quanto à realização de pesquisas de satisfação junto aos usuários dos serviços públicos prestados e a implementação das melhorias apontadas em seus resultados. Porém, durante as respostas ao questionário aplicado pelo TCU (TC 015.268/2018-7) sobre a adoção de identificação, mapeamento e priorização de demandas das partes interessadas, a resposta da UFABC foi que “*adota em maior parte ou totalmente*” e ainda que “*adota parcialmente, com indicadores implantados*” o monitoramento do desempenho da gestão dos processos finalísticos (grifos adicionados). Dessa forma, buscando avaliar essa relação entre adotar os controles citados e continuar a apresentar riscos em assuntos correlatos, o escopo da ação foi definido no Programa de Auditoria – PA, recaindo sobre a **avaliação/pesquisa realizada pela PROGRAD e os planos de ação dos Centros (Direção e Coordenação de Cursos) para implementação das melhorias apontadas nesse processo.**

Para tanto, a equipe de auditoria avaliou o conjunto de controles quanto à sua adequação, contemplando os conceitos de governança, controle interno, riscos, procedimentos, integrações realizadas pelas áreas, etc., chegando-se às questões de auditoria a seguir detalhadas.

**I. O resultado da pesquisa está disponível e de fácil acesso à sociedade em geral?**

**II. Existem planos de melhoria partindo do resultado das pesquisas? Esses planos são objetivos, possuem cronograma de ação e estão disponíveis e de fácil acesso à sociedade em geral?**

Na realização desta ação foram respeitadas as normas de auditoria aplicáveis à Administração Pública, não havendo, por parte dos envolvidos, restrição aos trabalhos da AUDIN.

De forma geral, no decorrer da ação, foram encaminhadas aos envolvidos diversas Solicitações de Auditoria - SAs para as quais apresentaram seus esclarecimentos, embasando, dessa forma, as constatações do presente Relatório.



## 2 INFORMAÇÕES

Inicialmente foi realizado o levantamento preliminar sobre o processo de avaliação das disciplinas realizado pela PROGRAD com a colaboração dos Centros. Por meio de Ofício (nº. 21/2019/PROGRAD/Gabinete) foi informado à AUDIN que o processo da avaliação “[...] é realizado a cada quadrimestre por meio de avaliação das disciplinas ofertadas no período à graduação. Essa avaliação, preenchida por alunos e professores, fica disponível nos respectivos Portais (aluno e docente) que, na tela inicial, informam a abertura da avaliação e apresentam o link para o formulário, proposto pela Comissão de Graduação e implementado pelo NTI.

Assim que o usuário é direcionado à área da avaliação, esse formulário é gerado para cada uma das turmas/disciplinas cursadas pelo estudante ou ministrada pelo professor, conforme o caso. Atualmente, esse formulário abrange três esferas: atuação acadêmica docente, atuação discente e infraestrutura, evitando que os alunos ingressantes respondam pois não teriam elementos para avaliar um curso que ainda não iniciaram. Nessa avaliação, um único formulário, específico, é preenchido por alunos e professores. As respostas, para cada curso, são compiladas pelo NTI e a PROGRAD e encaminhada aos Coordenadores de Curso e Diretores de Centro.

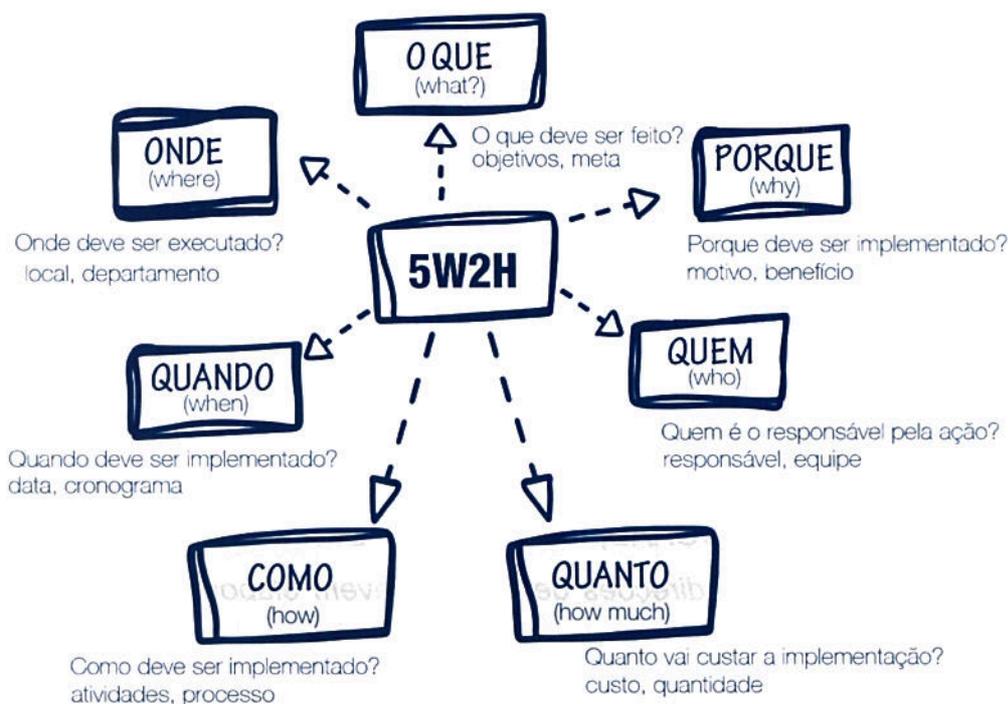
Até o ano de 2016, cada Centro utilizava sua forma própria para a análise dos dados de avaliação. A PROGRAD propôs, em 2017, normas para a utilização dos resultados das Avaliações, com vistas à melhoria do ensino de graduação (Resolução CG nº 019, de 17 de outubro de 2017, que “estabelece diretrizes para encaminhamento e estabelecimento de estratégias de aperfeiçoamento do ensino, currículo e infraestrutura dos cursos de graduação da UFABC”). Assim, as coordenações de curso, em conjunto com seus respectivos Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs), devem elaborar anualmente um relatório diagnóstico e um plano estratégico para aperfeiçoamento do currículo, atuação pedagógica docente e da infraestrutura do curso, a ser encaminhado às direções de Centro ou diretamente à PROGRAD, no caso dos Bacharelados Interdisciplinares (BIs). Somado a isso, as direções de Centro devem elaborar anualmente um relatório diagnóstico referente à atuação dos docentes, adicionando propostas de aperfeiçoamento de conduta docente, e encaminhar o documento à PROGRAD.



Os relatórios gerados, cuja estrutura está em <http://prograd.ufabc.edu.br/avaliacao-de-disciplinas>, são apresentados e discutidos em reunião da Comissão de Graduação no 2º semestre e, posteriormente, publicados na página da PROGRAD. Com os dados das avaliações compilados, a PROGRAD elabora um relatório geral, a cada quadrimestre. Este relatório está disponível na já referida página da PROGRAD – [http://prograd.ufabc.edu.br/avaliacao-de-disciplinas\[...\]](http://prograd.ufabc.edu.br/avaliacao-de-disciplinas[...])”

Neste contexto, expostas as informações necessárias e, diante da análise realizada, foram evidenciadas as constatações a seguir, presentes neste Relatório, que se compõe do capítulo 1 – Escopo dos exames, do capítulo 2 – as informações a respeito da ação e do processo auditado, do capítulo 3 – que contempla as constatações, a manifestação das áreas, cujo documento em conjunto entre PROGRAD, CCNH, CECS e CMCC foi encaminhado por e-mail em 25/11/2019, seguida da análise da AUDIN e as recomendações de providências que podem ser tomadas pela gestão para saná-las e, do quarto e último capítulo, capítulo 4 – as considerações finais e os devidos encaminhamentos.

Ressalta-se que a proposição de melhoria no processo deu-se principalmente diante da metodologia chamada “5W2H”, ferramenta comumente utilizada na Gestão de Projetos, que visa à transparência, objetividade e a efetividade das ações em geral.



Fonte: Figura obtida no site "TreinaWeb", baseado na ferramenta da Administração por Projetos

### 3 CONSTATAÇÕES

#### 3.1.1. Constatação 1: Ausência de elaboração e publicação de relatório contendo plano de melhoria diante do resultado de pesquisa avaliativa.

Segundo a Resolução da Comissão de Graduação - RCG nº. 19/2017, em seu Art. 4º, "*[...]as direções de centro deverão elaborar anualmente um relatório diagnóstico referente à atuação dos docentes, adicionando propostas de aperfeiçoamento de conduta docente, e encaminhar o documento à Prograd[...]*". Porém, em 10/09/2019 a AUDIN verificou no sítio eletrônico da Prograd (*link: <http://prograd.ufabc.edu.br/avaliacao-de-disciplinas>*) que apenas os relatórios do CCNH e do CMCC (referentes à Avaliação realizada em 2017 e encaminhada aos Centros em Maio/2018), estavam disponíveis por meio de *link* no referido sítio. O relatório do CECS, apesar de constar como um dos que lá deveriam estar publicados, diferente dos demais, não possuía *link* para o documento. Na mesma data, a AUDIN pesquisou junto ao sítio eletrônico do CECS (*link: <http://cecs.ufabc.edu.br/>*) e também não localizou a publicação do documento. Então, no mesmo dia, a AUDIN solicitou ao CECS, por meio da Solicitação de Auditoria - SA nº. 35/2019 o envio do arquivo, indicação de *link* ou mesmo, o documento físico do relatório que preconiza a norma interna. Em resposta por e-mail, datado de 12/09/2019, a Direção do CECS informou que alguns cursos "*[...]ainda não encaminharam o relatório diagnóstico e o plano estratégico referente às avaliações das disciplinas[...]*" e que "*[...]de posse dos relatórios e dos planos faltantes, o CECS elaborará relatório geral de seus cursos[...]*", ou seja, em setembro/2019 o CECS não havia elaborado e disponibilizado o relatório quanto à avaliação do exercício de 2017.

Outros Cursos também não haviam (até a data de consulta ao *site*) produzido/publicado seus Relatórios, de acordo com a norma interna (Relatórios sob a responsabilidade dos Coordenadores dos Cursos): Bacharelado em Ciências e Humanidades - BCH; Bacharelado em Filosofia; Engenharia Aeroespacial; Engenharia Energia; Engenharia Gestão; Engenharia Instrumentação, Automação e Robótica; Licenciatura em Química.

O fato ocorrido denota sua causa devido ao processo não estar sendo cumprido a contento, com falhas na verificação e na correção/cobrança da documentação, prazos e publicações de acordo com o que preconiza a norma



interna. Dessa forma, traz riscos ao resultado do processo, que necessita de análise dos resultados trazidos pela avaliação, para que se estabeleça plano de melhoria e então possa ser, de fato, efetivo à Universidade. Além dos riscos à efetividade, traz também riscos à transparência e ao controle social pois, quando não se publica o plano de melhoria, a sociedade não consegue acompanhar o que se pode e se pretende melhorar em relação ao que apontaram as avaliações.

### 3.1.2. Manifestação da Área:

*“Com relação à recomendação 1, esclarecemos que, segundo o Regimento da UFABC: Art. 33. O ensino de graduação será de corresponsabilidade da Pró-Reitoria de Graduação e dos Centros.*

*§ 1º A Pró-Reitoria de Graduação será responsável pelos bacharelados interdisciplinares oferecidos pela UFABC, com o apoio dos Centros.*

*§ 2º Os Centros serão responsáveis pelos cursos de formação específica, com o apoio da Pró-Reitoria de Graduação.*

*Neste sentido, a cobrança aos coordenadores de curso de formação específica, ou dos cursos interdisciplinares de ingresso (agora não só os bacharelados interdisciplinares, mas também as licenciaturas interdisciplinares) são atribuições de atores distintos. No entanto, consideramos que podemos e devemos atuar de forma colaborativa neste aspecto, especialmente por compreendermos a importância da pesquisa avaliativa. Seria importante estabelecermos as possibilidades e condições para esta cobrança, uma vez que os coordenadores de curso são eleitos pelas plenárias de seus cursos, não estando, portanto, diretamente subordinados aos centros ou à ProGrad em razão desta função, conforme Arts. 2 e 4 da Resolução ConsEPE 74:*

*Art. 2º As Coordenações dos bacharelados interdisciplinares serão assim constituídas:*

*(...)*

*III- o coordenador e o vice-coordenador, eleitos pelos membros das Plenárias dos Cursos de Graduação, com mandato de dois anos, com direito a uma recondução.*

*(...)*

*Art. 4º A Coordenação dos cursos de formação específica – elencados no Anexo desta Resolução – terá a seguinte composição mínima:*

*(...)*

*III- o coordenador e o vice-coordenador, eleitos pelos membros das Plenárias dos Cursos, com mandato de dois anos, com direito a uma recondução.*

*(...)*

*No âmbito do CCNH, nos próximos períodos serão discutidos no conselho do centro os casos que não entregarem os relatórios. Além disso, destacamos que temos realizado conversas com os professores que foram apontados com aspectos negativos em relação aos aspectos funcionais e, desde então, não houve mais manifestações a respeito destes. Cabe ainda mencionar o projeto piloto, conduzido pela Profa. Giselle Watanabe, de discussão e revisão das práticas didáticas com professores do centro. No próximo relatório, pretende-se incluir uma avaliação dessa experiência.*

*No âmbito do CMCC, a partir dos relatórios relativos ao ano de 2019, serão gerados planos de ação em conjunto com coordenadores, para implementar uma proposta de melhorias para cada um dos cursos, relativo a questões didáticas e de infraestrutura. Este plano irá conter tarefas específicas, prazos e responsáveis, bem como meios de avaliar sua execução”.*

**3.1.3. Análise da AUDIN:** Manifestação parcialmente acatada. Em que pese os esforços relatados e os procedimentos que já ocorrem nesse sentido, em análise quanto à efetividade desses controles, foi evidenciado que não estão se demonstrando suficientes para garantir ao processo a transparência e a objetividade necessárias. Já quanto à dificuldade de cobrança referente à entrega

pelos Coordenadores dos relatórios e planos de melhoria, justificada pela “não subordinação destes nem aos Centros nem à PROGRAD”, conforme mencionado que “os coordenadores de curso são eleitos pelas plenárias de seus cursos, não estando, portanto, diretamente subordinados aos centros ou à ProGrad”, não se sustenta, pois como bem lembrado anteriormente pelos próprios gestores, consta do Regimento da UFABC, Art. 33., que “[...] o ensino de graduação será de corresponsabilidade da Pró-Reitoria de Graduação e dos Centros. § 1º A Pró-Reitoria de Graduação será responsável pelos bacharelados interdisciplinares oferecidos pela UFABC, com o apoio dos Centros. § 2º Os Centros serão responsáveis pelos cursos de formação específica, com o apoio da Pró-Reitoria de Graduação. Isto posto, tem-se que os Cursos e conseqüentemente suas coordenações estão sim, subordinados ao Centro ou à Prograd, devendo a estes o cumprimento de seus deveres em relação às suas funções, seja ao Diretor de Centro, seja ao Pró-Reitor(a) de Graduação, cabendo a estes últimos elaborarem um método/procedimento mais eficaz de se obter os planos de ação desses coordenadores e acompanharem seus desenvolvimentos. Dessa forma, mantem-se as recomendações.

#### **3.1.4. Recomendações:**

1) À PROGRAD e aos Centros, dentro de suas responsabilidades principais e quando em apoio ao outro, que realize o devido acompanhamento dos passos seguintes à entrega do resultado das avaliações aos Centros e aos Coordenadores de Curso, cobrando-os dentro dos prazos previstos, os seus relatórios e planos de melhoria e publique todos em seu sítio eletrônico. E;

**1A)** À PROGRAD e aos Centros, dentro de suas responsabilidades principais e quando em apoio ao outro, que cumpram a norma interna, entregando para publicação, os relatórios e planos de melhoria quanto aos resultados das avaliações realizadas, sempre de forma transparente, objetiva e eficaz, com cronograma de ações, para que possa incentivar o controle social das ações propostas.

**3.1.5. Constatação 2: Falhas no conhecimento, por atores internos, a respeito da pesquisa de satisfação, avaliação de resultados e seus indicadores.**



Em julho de 2018 o Tribunal de Contas da União - TCU realizou consulta aos órgãos governamentais quanto a sua governança e gestão, o chamado e-GOV - Perfil de Governança e Gestão Públicas. À época, foi respondido ao TCU, pela PROPLADI, que a UFABC monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos por meio de "indicadores implantados" e com total transparência.

Porém, em 13/09/2019, em resposta à AUDIN, SA nº. 31/2019 que solicitava informações acerca dos referidos indicadores e/ou pesquisas quanto ao desempenho em processos finalísticos (discentes), a PROPLADI informa que "*[...] não tem nenhum instrumento de pesquisa periódica de satisfação junto aos discentes de graduação[...]*".

Em que pese a PROGRAD possuir a avaliação de disciplinas e cursos junto aos discentes, conforme preconiza norma interna RGC nº. 19/2017, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional não estar ciente e/ou não trazer qualquer menção a esta avaliação e informar a AUDIN, pouco mais de um ano após afirmar ao TCU que monitora os processos finalísticos, não possuir instrumento de satisfação, evidenciou uma falha no que tange à transparência dos controles internos e sua comunicação.

O fato demonstra que o controle interno, no caso, a avaliação/pesquisa de satisfação é realizada, porém, não está devidamente comunicada na Comunidade Acadêmica. Aliás, é o que aponta o Relatório de Autoavaliação Institucional 2018, da Comissão Própria de Avaliação da UFABC - CPA, no qual consta que "*[...] grande parte da comunidade acadêmica ter indicado a opção "Em branco",[...] sinaliza haver necessidade de uma maior comunicação sobre os mecanismos de monitoramento e acompanhamento do planejamento[...]* se nota um grande nível de desconhecimento em relação ao uso de sistemas de avaliação, um cenário que não se alterou entre 2016 e 2018[...]". Ou seja, a CPA já havia sinalizado que nos últimos 3 anos haviam falhas na comunicação e conhecimento da Comunidade Acadêmica acerca do tema de avaliação, o que em 2019 não foi diferente, tendo em vista o desconhecimento da própria Pró-Reitoria de Planejamento a respeito.

### **3.1.6. Manifestação da Área:**

*"Consideramos importante ampliar e melhorar a divulgação dos resultados obtidos, assim como dos relatórios elaborados e ações implementadas. É importante salientar que algumas das ações são relativamente recentes, e dada a periodicidade anual (estamos no segundo ano da implantação da Resolução CG 19), é possível que a comunidade passe, com o tempo, a se apropriar deste processo. Além disso, gostaríamos de salientar que não se trata de uma pesquisa de satisfação sobre a oferta de um serviço pura e*



*simplesmente, mas de um processo educacional de duas vias (aluno-professor) que não pode ser mensurada por vias tradicionais. Talvez por este motivo, a pergunta “é realizada uma pesquisa de satisfação” pode trazer as mais diversas respostas por parte da comunidade acadêmica”.*

**3.1.7. Análise da AUDIN:** Manifestação parcialmente acatada. Embora justificada a recenticidade da norma e dos procedimentos implementados, considera-se necessária a melhoria na amplitude de sua comunicação. Dessa forma, mantem-se as recomendações.

**3.1.8. Recomendação:**

2) À PROGRAD que, em conjunto com a CPA, busque soluções para comunicar melhor os mecanismos de avaliação e pesquisas de satisfação perante a Comunidade Acadêmica, de modo que seja de conhecimento de todos o processo de avaliação, bem como as melhorias implementadas acerca dos resultados obtidos por meio das avaliações.

**3.1.9. Constatação 3: Falhas de objetividade e transparência nos Relatórios de Planos de Ação dos Centros.**

Segundo a Resolução da Comissão de Graduação - RCG nº. 19/2017, em seu Art. 4º, “[...]as direções de centro deverão elaborar anualmente um relatório diagnóstico referente à atuação dos docentes, adicionando propostas de aperfeiçoamento de conduta docente, e encaminhar o documento à Prograd[...]”. Verificou-se que apenas o CCNH e do CMCC produziram este Relatório, referente ao resultado da Avaliação realizada pela Prograd no que tange às disciplinas ministradas em 2017.

A AUDIN, com base nas orientações gerais que regem o gerenciamento de projetos por um de seus principais órgãos a respeito, o Project Management Institute - PMI, adaptou a metodologia dos 5W2H em conjunto ao que diz o COSO e a ISO 31000:2009, e as regras internacionais de auditoria e governança, chegando ao que seria um modelo de Relatório de Plano de Ação para apresentação dos Centros à Prograd, como forma de demonstrar a implementação das melhorias necessárias apontadas nos Resultados da Avaliação realizada.

Neste modelo, apresentado a seguir no Quadro 1, é possível verificar que, das informações necessárias para que se obtenha o mínimo de objetividade e

transparência em um Plano de Ação, os Relatórios produzidos pelos Centros CCNH e CMCC apresentam diversas lacunas sem informações, dados estes essenciais para que possa haver algum tipo de monitoramento, acompanhamento e controle interno e social a respeito.

Ressalta-se ainda que, os campos preenchidos (com as informações contidas nos Relatórios) também são insatisfatórios no que tange objetividade e transparência. São termos bastante vagos e sem delimitações precisas e específicas do que realmente se pretende e o porquê e como será realizado, por exemplo, no Relatório do CCNH uma das etapas é "*acompanhar docentes com desempenho mais crítico*" e se propõe isso para "*solucionar problemas de relacionamento com alunos*", nota-se que não é descrito objetivamente o que é esse "acompanhamento", quem será o responsável por ele, como será realizado, ou quaisquer informações a respeito dos riscos desse procedimento. Da forma como está descrito, não se torna passível de monitoramento por quem quer que seja, não estando, desta forma, com a descrição apropriada para que haja transparência à Comunidade Acadêmica e à sociedade em geral do que realmente será realizado. Como está descrito, nem mesmo o próprio Centro conseguirá seguir o plano de modo a se chegar em algo efetivamente válido para o que se propõe, "*[...]aperfeiçoamento de conduta docente por meio de planos estratégicos[...]*", como define a norma interna (RCG nº. 19/2017). O mesmo ocorre com o Relatório do CMCC, como por exemplo os termos "avaliar o motivo de algumas turmas terem tido notas inferiores a 3.5" para "*identificar casos mais críticos a serem melhorados*" e a descrição de como seria realizado é por meio de "*discussão com coordenadores de cursos*", sem explicitar nada mais específico em relação a isso.

O fato ocorrido denota falha no processo quanto a uma checagem e acompanhamento do que está sendo proposto pelos Centros e pelos Coordenadores de Curso. A Prograd que, atualmente, possui o papel de publicar em sua página eletrônica os Relatórios que recebe, necessita melhorar o ponto de controla a respeito da análise do que está sendo proposto, encontrando uma forma gerencial de acompanhamento desses planos.



**Quadro 1 - Plano de Ação - Metodologia 5W2H com Gerenciamento de Riscos\***

Relatório Nº: Citar numeração própria para o documento produzido  
 Objetivo Geral: Verbo no infinitivo: para quê será realizado este plano? (Por ex.: Implantar melhoria detectada na Avaliação de Disciplinas)  
 Prazo Total Estimado: De: Dia / Mês / Ano a Dia / Mês / Ano  
 Coord. Geral do Plano: Nome Completo - Cargo que ocupa na Instituição

	5W					2H			Gerenciamento de Riscos	
	Porquê? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How much?)	Riscos Previstos	Grau do Risco	Resposta ao Risco	
Neste campo são colocadas as ações / atividades a serem executadas. Etapas para o objetivo geral.	Aqui se explica porque esta etapa é necessária.	Descrever o local onde deve ser executada a etapa.	Definir nome e cargo de quem será o responsável por esta etapa.	Estipular datas. Data de início e data de fim desta etapa.	Explicitar como será realizada a etapa, qual o passo-a-passo para se chegar ao objetivo desta etapa.	Estimar, em reais (R\$) quanto irá custar esta etapa. Se preciso, subdividir esta etapa em recursos: qtd. de pessoas (e seus cargos), materiais necessários, etc.; detalhadamente como será utilizado o valor monetário.	Descrever os possíveis eventos de risco que possam vir a ocorrer nesta etapa.	Definir se o risco é: Raro; Improvável; Possível; Provável; Quase certo.**	Descrever qual a ação a ser feita para minimizar os efeitos deste risco.	
"Acompanhar docentes com desempenho mais crítico"	"Solucionar problemas de relacionamento com alunos"	?	?	?	?	?	?	?	?	
"Aprofundar discussão com coordenadores de curso"	"Estabelecer estratégias de melhoria dos cursos"	?	?	?	?	?	?	?	?	
"Auxiliar no incentivo para que os docentes apresentem seus planos de ensino"	"Professores com CR<2 nos quesitos Planos de Ensino, Assiduidade e Pontualidade"	?	?	?	?	?	?	?	?	

Relatório de Plano de Ação - CCNH

O quê? (What?)	Porquê? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How much?)	Riscos Previstos	Grau do Risco	Resposta ao Risco
Neste campo são colocadas as ações / atividades a serem executadas. Etapas para o objetivo geral.	Aqui se explica porque esta etapa é necessária.	Descrever o local onde deve ser executada a etapa.	Definir nome e cargo de quem será o responsável por esta etapa.	Estipular datas. Data de início e data de fim desta etapa.	Explicar como será realizada a etapa, qual o passo-a-passo para se chegar ao objetivo desta etapa.	Estimar, em reais (R\$) quanto irá custar esta etapa. Se preciso, subdividir esta etapa em recursos: qide. de pessoas (e seus cargos), materiais necessários, etc.; descrevendo detalhadamente como será utilizado o valor monetário.	Descrever os possíveis eventos de risco que possam vir a ocorrer nesta etapa.	Definir se o risco é: Raro; Improvável; Possível; Provável; Quase certo. **	Descrever qual a ação a ser feita para minimizar os efeitos deste risco.
Relatório de Plano de Ação - CMCC	"Avaliar o motivo de algumas turmas terem tido notas inferiores a 3.5 nos quesitos Plano de Ensino e Assiduidade"	?	?	?	"Discussão com os coordenadores de cursos"	?	?	?	?
	"Verificar se os mesmos docentes sistematicamente obtêm avaliações ruins nesse quesito"	?	?	?	"Discussão com os coordenadores de cursos"	?	?	?	?
Relatório de Plano de Ação - CECS	Não produziu Relatório.	Não produziu Relatório.	Não produziu Relatório.	Não produziu Relatório.	Não produziu Relatório.	Não produziu Relatório.	Não produziu Relatório.	Não produziu Relatório.	Não produziu Relatório.

\* Produzido pela AUDIN, com base nas orientações gerais do *Project Management Institute* - PMI.

\*\* Nomenclatura de acordo com a Política de Gerenciamento de Riscos da UFABC. (Portaria Reitoria nº. 353/2019/Anexo).

? Informação não identificada no Relatório do Plano de Ação do Centro.

### 3.1.10. Manifestação da Área:

*“Concordamos que é importante estabelecer mecanismos de fortalecimento e efetividade do ponto de controle e monitoramento, assim como utilizar ferramentas e técnicas confiáveis para profissionalizar o processo. Também concordamos que não se trata apenas de produção de documentos, mas de um mecanismo de controle e acompanhamento para melhoria dos cursos de graduação. Salientamos, conforme mencionado anteriormente, que não entendemos que estamos tratando de uma pesquisa de satisfação apenas. Por isso, compreendemos a necessidade de estabelecer um formulário padrão para guiar a produção dos relatórios, mas reforçamos a importância de se permitir e inclusive estimular alguma liberdade de construção por parte dos coordenadores e diretores sobre o material analisado, no caso, as respostas dos estudantes com relação à oferta das disciplinas. Ainda, o debate que ocorre após a entrega dos relatórios é especialmente relevante, pois democratiza os achados e permite o estabelecimento de ações conjuntas entre os diferentes atores envolvidos. Por este motivo, compreendemos que utilizar uma metodologia que não atende de forma adequada o objeto de estudo pode ser prejudicial ao processo ao invés de saudável. Talvez a utilização da ferramenta de gerenciamento de riscos faça mais sentido de ser aplicada num momento posterior, após a análise dos relatórios, com a produção de um documento que elenque cada um dos encaminhamentos propostos e este sirva como acompanhamento e monitoramento destas ações”.*

**3.1.11. Análise da AUDIN:** Manifestação acatada. Nas recomendações emanadas, o que a AUDIN propõe é que se tente deixar de forma mais efetiva o controle e seu fortalecimento, sem porém, que se tenha que eliminar as etapas de debate atualmente existentes. Dessa forma, mantem-se as recomendações, reiterando que a metodologia proposta e o gerenciamento de riscos podem ser aplicadas no modelo e no ponto do processo que a gestão considerar mais oportuno.

### 3.1.12. Recomendações:

3) À PROGRAD: verificar junto aos Centros e à Reitoria, uma solução que viabilize o fortalecimento e a efetividade do ponto de controle quanto à a avaliação desses relatórios produzidos pelos Centros e pelos Coordenadores de Curso, trazendo maior confiabilidade sobre o que está sendo proposto e publicado, se utilizando, para isso, de ferramentas e técnicas gerenciais que possam ser objetivas e monitoráveis. E, que implante, em conjunto com as partes envolvidas, um monitoramento das propostas descritas nessas ferramentas gerenciais, de modo que se meça o cumprimento dessas ações propostas.

Tal providência trará o benefício de maior transparência e objetividade a todo esse processo, fazendo com que a análise do resultado da avaliação e a produção de um Relatório a respeito não fique apenas na obrigação de produção de documentos, mas sim na efetividade da implementação das melhorias apontadas nesses resultados. Podendo ser utilizado como modelo de Plano de

Ação (a ser anexado ao Relatório - formulário da PROGRAD), também o disposto no Quadro 1 deste Relatório de Auditoria - RA.

4) Aos Centros e aos Coordenadores: cumprir minimamente aos requisitos dos modelos propostos e acordados entre si e com a PROGRAD.

### 3.1.13. Constatação 4: Ausência de Padronização na elaboração de Relatórios de Plano de Ação.

Ao se analisar os Relatórios (sobre a avaliação de 2017.Q3) produzidos para cumprimento ao que determina a RCG nº. 19/2017, em seu Art. 4º, pelos Centros CCNH e CMCC, verificou-se que não há padronização em sua apresentação.

O relatório do CCNH traz, inicialmente, gráficos (formato pizza) sobre o desempenho ("conceito" de "A" a "O") sobre oito cursos vinculados ao Centro em dois aspectos: cumprimento e antecedência do plano de ensino e; pontualidade e assiduidade dos docentes. Em seguida, os dados são colocados no sentido de se analisar o desempenho de cada docente da amostragem (91 para o item sobre Plano de Ensino e 92 docentes para a questão da pontualidade e assiduidade). Nessa etapa, é calculado o CR em semelhança o CR dos alunos, excluindo-se o "O", chegando-se aos CRs médios dos docentes de 3,3 e 3,4 respectivamente aos itens retromencionados. Os professores não são identificados, sendo apenas numerados nas tabelas apresentadas. Uma análise rasa é realizada sobre esses dados, indicando que apenas aos docentes que tiraram CR menor que 2 (conceito abaixo de "C") terão "*apuração a respeito*" e "*discussão com os coordenadores sobre os problemas detectados*" e, o relatório é finalizado com sugestões de melhoria, na opinião do Centro, à PROGRAD.

Já o relatório do CMCC traz, de início, algumas semelhanças ao do CCNH, com os gráficos (formato barras verticais) também sobre o desempenho, dos mesmos dois itens retrocitados, na amostragem de apenas quatro de seus cursos, apesar de citar posteriormente onze turmas na análise. Em relação aos cursos, estipulou notas de 5 a 1 e, considerou como "*preocupantes*" as médias abaixo de 3 e, as que ficaram entre 3 e 3,5. O resultado mostrou que, no item referente ao Plano de Ensino, um curso ficou com média entre 2,5 e 3,5 e onze turmas com médias entre 3 e 3,5. No segundo item (pontualidade e assiduidade), um dos cursos novamente com média entre 2,5 e 3,5 e quatro turmas entre 3 e



3,5. Diferente do CCNH, a análise encerra-se nos cursos, sem qualquer menção ao desempenho individual dos docentes. Em que pese, na introdução, o Centro informar que foram separados os assuntos de atuação docente sobre os dois itens retrocitados e, de atuação docente e das disciplinas como um todo, ficando este último a cargo dos coordenadores de curso, a norma interna encarrega a Direção dos Centros, na emissão de relatório geral de diagnóstico (além do relatório dos coordenadores) e menciona, ainda, a necessidade de articulação entre os atores para a elaboração desse documento (RCG nº. 19/2017, Art. 3º, § único e Art.4º).

A ausência de padronização fica ainda mais evidente quando se avaliam os Relatórios anuais de Plano Estratégico para aperfeiçoamento do currículo, atuação pedagógica docente e da infraestrutura do curso, estes sob a responsabilidade dos Coordenadores de Curso em conjunto com seus respectivos Núcleos Docentes Estruturantes - NDE. Esses relatórios, de cada curso, também se apresentam sem a mínima padronização. Alguns cursos produzem seus próprios gráficos (por ex.: bacharelado em ciência da computação), outros não se utilizam de gráficos mas sim de tabelas com percentuais de conceitos em determinados quesitos (por. ex.: engenharia de materiais), já em outros, são apresentadas tabelas por quantidade de disciplinas em cada conceito (por ex.: licenciatura em filosofia). Alguns cursos apresentam apenas uma conclusão geral sobre toda a Avaliação realizada (por ex.: bacharelado em neurociência), mas em nenhum deles é realizado um diagnóstico de forma metodológica e com o uso de ferramentas gerenciais para a identificação das causas, as etapas e atividades das soluções propostas, seus responsáveis, os devidos prazos e nem mesmo se menciona o gerenciamento de riscos quanto aos problemas apontados. O que mais se aproxima de algo gerencial, mas ainda sem a completude necessária, é uma tabela apresentando o problema identificado pelos alunos na avaliação e a proposta pelos coordenadores de curso para melhoria daquele ponto na disciplina (caso do relatório da coordenação do curso de licenciatura em matemática), mas que ainda necessita de melhorias.

Ao se investigar a causa dessa ausência de padronização e cumprimento ao modelo que a PROGRAD oferece, a AUDIN encaminhou a SA nº. 45/2019, no intuito de verificar se existiria ponto de controle no fluxo desse processo, ou seja, se os Relatórios produzidos pelas Direções dos Centros e pelos Coordenadores de Curso, ao chegarem na PROGRAD para publicação em seu site, passavam



por algum tipo de revisão e análise quanto ao Plano de Ação que deveria estar sendo apresentado. Em resposta, a PROGRAD (Ofício nº. 29/2019/Gabinete) informou que "[...]a análise dos relatórios[...]é feita diretamente pelas pró-reitoras de graduação, as quais, após leitura cuidadosa[...]fazem apontamentos com relação à metodologia de análise utilizada para a elaboração dos relatórios, os resultados encontrados, ações estratégicas propostas, encaminhamentos sugeridos e dificuldades observadas. Estas anotações são apresentadas e discutidas em sessão da Comissão de Graduação[...]em 2018[...]ocorreu em 02 de agosto[...]]" e anexou o arquivo em *Power Point* apresentado à época. Explica ainda que "[...]os problemas[...]da PROGRAD são tratados[...]junto às instâncias competentes[...]]" e esclareceu que a padronização de um modelo de relatório a ser utilizado "[...]foi discutida após a primeira implementação, em 2018[...]".

Ao se analisar o modelo para a padronização de relatórios apresentado pela PROGRAD, verifica-se que é uma relevante iniciativa e que a própria gestão detectou essa necessidade de melhoria, um documento que contenham campos mínimos a serem discutidos e preenchidos pelos responsáveis. Porém, ainda assim, para que se torne um documento gerencial, objetivo e monitorável, deve conter ou incluir como anexo, alguma ferramenta gerencial que suporte as propostas a serem apresentadas, como a técnica metodológica gerencia dos "5W2H com Gerenciamento de Riscos" proposta no Quadro 1, pela Auditoria Interna.

#### **3.1.14. Manifestação da Área:**

*"Após o primeiro ano de implementação da Resolução CG, foi elaborado um formulário padrão para coleta das informações, elencando itens mínimos que devem estar contidos no relatório. No entanto, conforme mencionado anteriormente, permitiu-se aos atores do processo que elaborassem relatórios distintos do modelo (ou complementares), para que outros aspectos não previstos pudessem ser explorados. Compreendemos a importância de manter uma parte de preenchimento obrigatório, para que todos apresentem informações comparáveis, e ao mesmo tempo permitir outra parte de preenchimento livre, para complementação do relatório. Para o próximo processo, será reelaborado o modelo, levando em consideração os relatórios de 2017 e 2018, de forma a incluir as melhores iniciativas, bem como alguns aspectos levantados por essa auditoria".*

**3.1.15. Análise da AUDIN:** Manifestação acatada. Nas recomendações emanadas, o que a AUDIN propõe é que se tente deixar de forma mais efetiva o controle e seu fortalecimento, sem porém, que se tenha que eliminar as etapas de debate atualmente existentes. Dessa forma, mantem-se as recomendações, reiterando que a metodologia proposta pode ser aplicada no modelo e no ponto do processo que a gestão considerar mais oportuno.



### 3.1.16. Recomendações:

Vide recomendações 3) e 4):

- À PROGRAD: verificar junto aos Centros e à Reitoria, uma solução que viabilize o fortalecimento e a efetividade do ponto de controle quanto à avaliação desses relatórios produzidos pelos Centros e pelos Coordenadores de Curso, trazendo maior confiabilidade sobre o que está sendo proposto e publicado, se utilizando, para isso, de ferramentas e técnicas gerenciais que possam ser objetivas e monitoráveis. E, que implante, em conjunto com as partes envolvidas, um monitoramento das propostas descritas nessas ferramentas gerenciais, de modo que se meça o cumprimento dessas ações propostas.

- Aos Centros e aos Coordenadores: cumprir minimamente aos requisitos dos modelos propostos e acordados entre si e com a PROGRAD.

Tal providência trará o benefício de maior transparência e objetividade a todo esse processo, fazendo com que a análise do resultado da avaliação e a produção de um Relatório a respeito não fique apenas na obrigação de produção de documentos, mas sim na efetividade da implementação das melhorias apontadas nesses resultados. Podendo ser utilizado como modelo de Plano de Ação (a ser anexado ao Relatório - formulário da PROGRAD), também o disposto no Quadro 1 deste Relatório de Auditoria - RA.

### 3.1.17. Constatação 5: Ausência de aspectos formais nos documentos emitidos.

Em análise aos relatórios produzidos, tanto pelos Centros quanto pelos Coordenadores de Cursos, observou-se que a maioria desses documentos não possuem dados básicos de documentos oficiais, tais como: numeração dos relatórios; data de elaboração (dia/mês/ano); nomes e cargos dos autores do documento (e dos revisores, quando houver); assinaturas desses responsáveis; versionamentos (quando houver); paginação e, no site, a data de publicação de tais relatórios.

Enfim, tratam-se de dados formais simples, mas que, por compor um documento oficial institucional, deveriam conter em sua completude, visando a transparência ativa na Administração Pública e favorecendo o controle interno, externo e social quanto aos documentos oficiais produzidos pela UFABC.

### 3.1.18. Manifestação da Área:

*“Foi feita a inserção da data de publicação nos relatórios de 2017 e incluídos nos recém-publicados relatórios de 2018. Ao reelaborarmos o novo formulário padrão reforçaremos a utilização do mesmo na produção dos relatórios”.*

**3.1.19. Análise da AUDIN:** Manifestação acatada. Mantem-se as recomendações para que os demais pontos de controle do processo sejam implementados.

### 3.1.20. Recomendação:

5) À PROGRAD: viabilizar um ponto de controle quanto aos itens necessários para a formalização desses relatórios produzidos pelos Centros e pelos Coordenadores de Curso e, inserir, em suas publicações no site na PROGRAD, a data de publicação destes;

5A) Aos Centros e aos Coordenadores: cumprir minimamente aos requisitos propostos de documentos oficiais, quais sejam: numeração dos relatórios; data de elaboração (dia/mês/ano); nomes e cargos dos autores do documento (e dos revisores, quando houver); assinaturas desses responsáveis; versionamentos (quando houver); paginação.

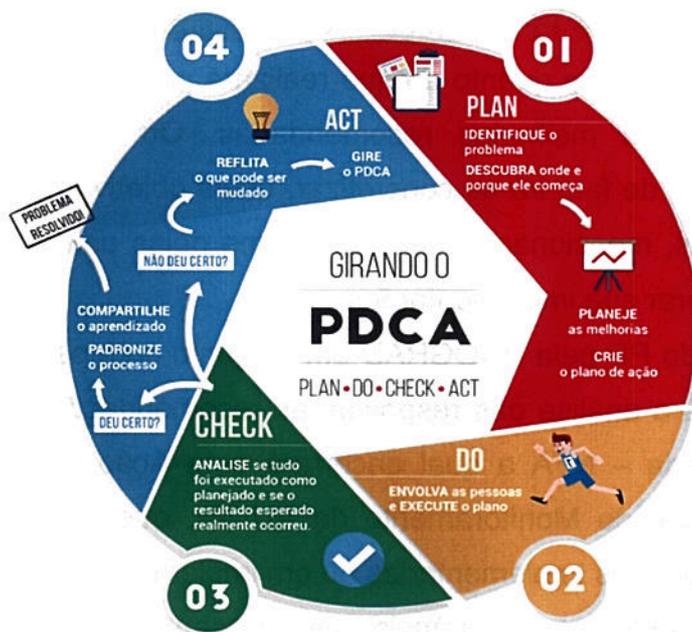
Essas, portanto, foram as constatações verificadas no decorrer desta ação de auditoria e possuem, em sequência, as manifestações dos gestores, a análise da AUDIN e as recomendações propostas para solucionar os riscos e as questões apontadas. Ressalta-se que as recomendações são sugestivas e que, para a solução dos apontamentos, fortalecimento dos controles e respostas aos riscos mencionados, a(s) área(s) pode(m) verificar e acordar entre si outras maneiras de se solucionar as questões, desde que procedimentadas e institucionalizadas, buscando o máximo de objetividade e transparência possíveis.

No capítulo seguinte, seguem as considerações finais e os encaminhamentos desta ação de auditoria.



#### 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta ação de auditoria elucidou que a alta administração e seus gestores necessitam elevar suas iniciativas para um acompanhamento integrado de seus processos e controles no que tange, no geral, à avaliação/pesquisa realizada pela PROGRAD e os planos de ação dos Centros (Direção e Coordenação de Cursos) para implementação das melhorias apontadas nesse processo, haja vista que as constatações relatadas decorrem principalmente de falhas nos controles em relação à objetividade e transparência dos procedimentos, que refletem pontos sensíveis na efetividade quanto à gestão dos possíveis riscos ao processo (fluxo) de trabalho que garanta, de fato, a melhoria contínua do processo em questão.



Fonte: Figura obtida no site "SiteWare", baseado na Administração da Qualidade e Melhoria Contínua, de domínio público.

*siteware*

Para isso, outro fator relevante verificado como necessário pela presente ação de auditoria é o mapeamento dos processos e com a devida gestão de riscos em seu ciclo chamado PDCA (do inglês: *Plan, Do, Check, Act* ou *Adjust*), método interativo de gestão utilizado para o controle e melhoria contínua de processos. Segundo o

método (internacionalmente reconhecido e utilizado na administração como melhor prática), os processos, para serem bem geridos, devem seguir minimamente quatro etapas: planejamento, execução, verificação e ajuste. Isso permite que o processo seja constantemente verificado em seu desempenho e passe, a cada ciclo, por melhorias contínuas.

No caso em tela, nota-se que há a execução, porém, o planejamento e a verificação sobre o desempenho das ações e seus necessários ajustes necessitam de maior atenção.

Portanto, as falhas apontadas no presente Relatório de auditoria mostram-se relevantes e possuem o propósito de apontar as melhorias que podem ser

realizadas no intuito de fortalecer a gestão, principalmente na sua gestão de riscos e em seus controles internos e, dessa forma, proporcionar a excelência na prestação dos serviços de sua natureza.

A Auditoria Interna da UFABC cumpre seu propósito de agregar valor à gestão por meio de análises aos controles internos, fortalecendo a Governança no intuito de revestir-se de controles efetivos para mitigar os riscos intrínsecos de suas atividades e, permanece à disposição para dirimir dúvidas que venham a surgir nesse âmbito.

Assim, diante das recomendações propostas, a PROGRAD e os Centros, em conjunto, deverão elaborar (preferencialmente com ciência e concordância das demais áreas citadas), por meio do preenchimento de um único documento, intitulado Plano de Providências – PP, no prazo de 15 (quinze) dias a partir do recebimento deste, as providências quanto ao que realizará para sanar as falhas apontadas e implementar as melhorias recomendadas. Ou seja, após as conversas realizadas, o que de fato irá se concretizar, quais objetivamente serão as ações a serem tomadas, mencionando para cada uma delas uma data, para que a AUDIN possa monitorar sua implementação.

A partir da entrega do PP pela PROGRAD em conjunto com os Centros, a equipe da AUDIN realizará a análise das respostas às recomendações e emitirá uma Nota Final de Auditoria – NFA a qual encerrará esta Ação de Auditoria, transferindo-a para a equipe de Monitoramento da AUDIN, que verificará, nas datas acordadas, as providências implementadas ou em implementação.

Por fim, em atendimento à transparência ativa de seus procedimentos, a AUDIN publicará, ao final desta ação, o Relatório Final de Auditoria e a NFA, que conterá as soluções por fim acordadas, com seus prazos para implementação, fomentando, assim, o controle social.

Santo André, 28 de novembro de 2019.

À apreciação superior,



Hillo Augusto Lopes Fernandes  
Administrador

De acordo. Remeta-se conforme proposto.



Patrícia Alves Moreira  
Gerente da Auditoria Interna em exercício.

**Modelo de Plano de Providências - PP**

**Unidade(s) responsável(eis) Diretas(s):** Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD e Centros: CCNH, CMCC e CECS

**Relatório Final de Auditoria - RA nº 2019002-** Ação de Auditoria nº 15 – PAINT 2019 – *Accountability*, Controle Interno e Governança.

**1) Constatação 1: Ausência de elaboração e publicação de relatório contendo plano de melhoria diante do resultado de pesquisa avaliativa.**

Providências a serem implementadas: \_\_\_\_\_

Prazo: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**2) Constatação 2: Falhas no conhecimento, por atores internos, a respeito da pesquisa de satisfação, avaliação de resultados e seus indicadores.**

Providências a serem implementadas: \_\_\_\_\_

Prazo: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**3) Constatação 3: Falhas de objetividade e transparência nos Relatórios de Planos de Ação dos Centros.**

Providências a serem implementadas: \_\_\_\_\_

Prazo: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**4) Constatação 4: Ausência de Padronização na elaboração de Relatórios de Plano de Ação.**

Providências a serem implementadas: \_\_\_\_\_

Prazo: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**5) Constatação 5: Ausência de aspectos formais nos documentos emitidos.**

Providências a serem implementadas: \_\_\_\_\_

Prazo: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Como gestor(es) da(s) área(s), responsável(eis) direta(s) pelo processo auditado, comprometemo-nos a realizar as providências aqui expostas nos prazos acordados, diante dos quais a AUDIN será informada tempestivamente sobre as implementações, bem como durante a realização de seu monitoramento.

Santo André, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

\_\_\_\_\_ (assinatura do responsável) \_\_\_\_\_

Nome do Responsável:  
Cargo/Função:

\_\_\_\_\_ (assinatura do responsável) \_\_\_\_\_

Nome do Responsável:  
Cargo/Função:

\_\_\_\_\_ (assinatura do responsável) \_\_\_\_\_

Nome do Responsável:  
Cargo/Função:

\_\_\_\_\_ (assinatura do responsável) \_\_\_\_\_

Nome do Responsável:  
Cargo/Função: