

Relatório AUDIN nº 2019003 – Consultoria prestada à ACIC.

UNIDADE(S) ENVOLVIDA(S): Assessoria de Cooperações Institucionais e Convênios - ACIC.

Ação nº 12 do PAINT 2019: Consultoria em Convênios/Parcerias.

1. ESCOPO DOS EXAMES

Os trabalhos de consultoria¹ junto à ACIC transcorreram no período de 03/02 a 19/08/2019, com o objetivo de verificar as atribuições e processos da área com identificação dos controles internos² por meio de reuniões para apresentação de conceitos pertinentes ao gerenciamento de riscos, visando à transferência do conhecimento (*know-how*) de técnicas de levantamento de dados e procedimentos de análise, validação e tratamento de riscos.

Assim, cabe observar que a ACIC é uma assessoria instituída pela Portaria da Reitoria nº 097, de 23 de fevereiro de 2015, vinculada ao Gabinete da Reitoria. Dentre suas competências, consta, de forma geral, apoiar e supervisionar as atividades relacionadas às parcerias celebradas pela universidade³, sendo responsável por acompanhar a execução de 71 projetos oriundos de parcerias⁴ celebradas e atualmente vigentes⁵, dos quais 26 projetos envolvem recursos com um valor total de **R\$ 31.066.523,82 (Trinta e um milhões, sessenta e seis mil, quinhentos e vinte e três reais e oitenta e dois centavos)**.

Tal montante provém, principalmente, de Ministérios, agências de fomento de pesquisa e empresas, apresentando as seguintes distribuições de valores por modalidades de parcerias atuais, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

¹ Segundo o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal de autoria da CGU, a atividade de consultoria pela auditoria interna se configura, dentre outras, em "... promover a capacitação e a orientação da Unidade Auditada", cabendo ainda citar que o Plano de Integridade da UFABC – Port. Reitoria nº 104 de 2019, dispõe no âmbito da Auditoria Interna, enquanto uma das instâncias de integridade previstas, a função, dentre outras, de assessoramento e prestação de consultoria, no que lhe couber;

² Conforme previsto na OS nº 03/2019 – ACONSULT da presente ação de auditoria;

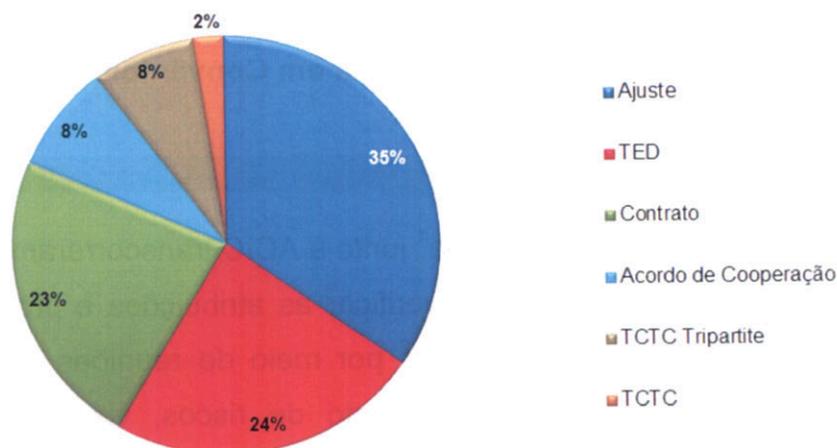
³ O art. 2º da Portaria Reitoria nº 097/2015 prevê como atribuições de área "... orientar, auxiliar, contribuir, estruturar material de apoio e supervisionar as atividades relativas à celebração de parcerias...";

⁴ O termo 'parcerias' está sendo utilizado para representar uma relação de colaboração com interesse mútuo, sabendo que existem diferentes modalidades de parcerias;

⁵ Informações consultadas em julho/2019. Disponível em <<http://www.ufabc.edu.br/a-ufabc/convenios/acic/transparencia>>.



Gráfico 1 - Distribuição do valor total de projetos por modalidade de parceria

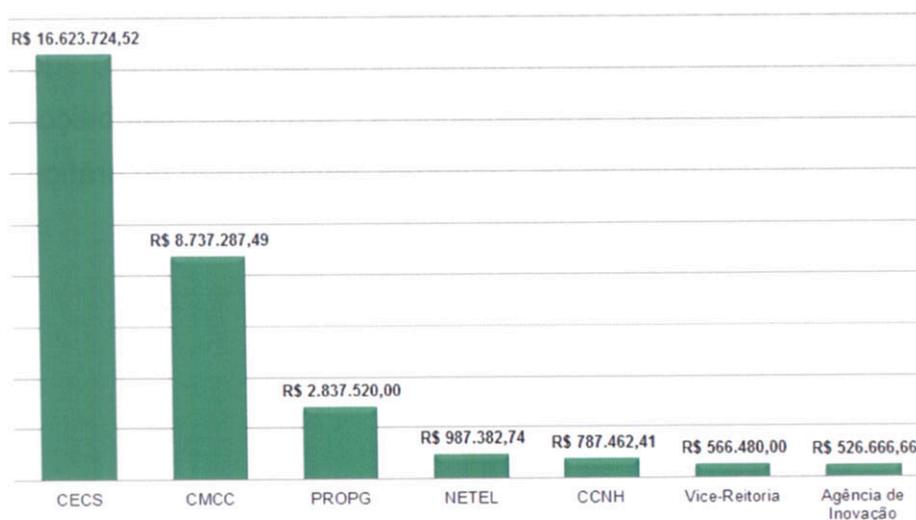


Fonte: Elaborado pela AUDIN⁶.

O gráfico 1 demonstra que mais da metade do montante de valores de projetos, se concentram entre as modalidades de parcerias de ajustes⁷ e TED⁸.

Sob outra perspectiva, o gráfico a seguir demonstra que o referido montante de recursos financeiros está distribuído entre 7 unidades executoras internas, a saber:

Gráfico 2 - Distribuição de montante de projetos por unidade executora



Fonte: Elaborado pela AUDIN⁹.

⁶ Cabe observar que a modalidade de "Contrato" sempre está vinculada a uma determinada modalidade de parceria (convênios, colaborações, etc) pré-existente, ou seja, para fins de atuação da ACIC, não existe contratos, conceitualmente falando, sem a necessária existência de uma parceria previamente formalizada;

⁷ Ajustes – O Termo foi extinto, entretanto os anteriormente formalizados permanecem;

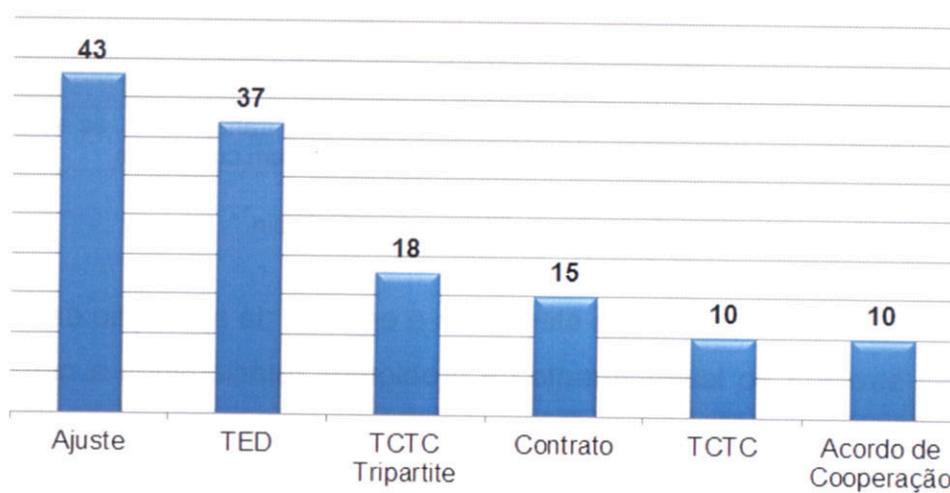
⁸ TED – Termo de Execução Descentralizada - Decreto Federal nº 6.170/2007;

⁹ Informações consultadas em julho/2019. Disponível em <<http://www.ufabc.edu.br/a-ufabc/convenios/acic/transparencia>>.

Assim, com base nos dados expostos, apreende-se que a maior parte dos recursos envolvidos em parcerias vigentes, ou seja, aproximadamente 53%, se concentram sob a execução do CECS¹⁰.

Além disso, 21 desses projetos somam 133 bolsas que estão distribuídas nas seguintes modalidades de parcerias:

Gráfico 3 - Quantidade de bolsas por modalidade de parceria



Fonte: Elaborado pela AUDIN.

Assim, uma vez demonstrada a materialidade e relevância do respectivo assunto de *negócio organizacional*, a consultoria visou promover, além da transferência de conhecimento da disciplina de gestão de riscos, como já citado, o desenvolvimento de processo de auto avaliação dos respectivos controles-chave relacionados ao macroprocesso “Gestão de Convênios e Cooperações” da UFABC, que tem por objetivo geral declarado, durante o desenvolvimento dos trabalhos, de: “Celebrar, orientar e acompanhar parcerias para a execução de projetos de interesse da UFABC, em regime de cooperação mútua, visando maior interação com a sociedade, em conformidade com a legislação pertinente”¹¹.

Ademais, cabe esclarecer, que nas ações típicas de consultoria existe flexibilidade na definição dos objetivos e alcance dos exames, de modo a considerar a expectativa dos gestores envolvidos e as possibilidades de a Auditoria Interna agregar valor aos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.

¹⁰ CECS – Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas;

¹¹ O objetivo geral foi definido pela área durante o desenvolvimento da consultoria.

Para tanto, de acordo com o Programa de Auditoria (PA) da presente ação, o referido macroprocesso constitui-se de cinco processos, a saber:

Quadro 1- Processos que compõem o Macroprocesso de Gestão de Convênios e Cooperações

Processo	Descrição do objetivo
Planejamento	Propor a aplicação de medidas necessárias ao regular e tempestivo desenvolvimento das atividades da área, atuando de modo sistemático
Proposição	Orientar o demandante quanto ao encaminhamento necessário para a materialização / celebração de uma parceria
Celebração	Formalizar a relação entre a UFABC e o agente
Execução	Realizar o objeto da parceria dentro das condições celebradas
Prestação de Contas	Demonstrar, de modo público e transparente, se as condições celebradas foram cumpridas

Fonte: Elaborado pela Audin¹².

Diante dos processos elencados e em face da aplicação da técnica de matriz GUT¹³, atrelada ao levantamento de problemas relacionados a cada um desses, o processo de 'Execução' evidenciou maior quantidade de ocorrências e severidade, conforme demonstrado no quadro 2:

Quadro 2- Distribuição de problemas por processo

Nº	Processo	Qtde. Ocorrências projetadas (A)	Qtd. Existência real ou potencial (B)	% de B/Total de B
1	Planejamento	14	6	17%
2	Proposição	13	5	14%
3	Celebração	17	4	11%
4	Execução	39	13	36%
5	Prestação de Contas	18	8	22%
Total		101	36	100%

Fonte: Elaborado pela Audin.

Assim, a consultoria concentrou seus esforços no processo de 'Execução' para fins de delimitação preliminar dessa ação, tendo por objetivo específico

¹² Os objetivos dos processos foram definidos pela área durante o desenvolvimento da consultoria;

¹³ Matriz GUT é um método de análise que classifica e prioriza os problemas organizacionais. A sigla GUT é a abreviatura das dimensões avaliativas referentes à gravidade, urgência e tendência de agravamento do problema – Manual de Técnicas de Análise de Problemas para Auditorias – TCU/2013.

declarado “Realizar o objeto da parceria dentro das condições celebradas”, e que, por sua vez, para fins de refinamento da delimitação dos trabalhos, o referido processo foi desdobrado em 4 subprocessos sob a ótica da ACIC, conforme quadro 3:

Quadro 3 – Subprocessos que compõem o processo de ‘Execução’

Subprocesso	Objetivo específico
Aditamento	Aditar as condições inicialmente pactuadas a fim de garantir a continuidade da execução do objeto do convênio
Comunicação	Promover a transparência dos atos e procedimentos com vistas ao compartilhamento de informações relevantes para fins de controle e correção
Monitoramento	Garantir que o objeto pactuado seja realizado de forma regular e tempestiva com o devido controle dos atos e procedimentos
Pagamento	Remunerar a prestação de serviços, aquisição de materiais, equipamentos e pessoal relacionado com o objeto pactuado

Fonte: Elaborado pela Audin¹⁴.

Dentre os subprocessos apresentados, o ‘Monitoramento’ se destacou, uma vez que por meio da aplicação estatística do diagrama de caixa (*boxplot*) sobre a distribuição de valores da matriz GUT aplicada, 4 valores apresentaram discrepância máxima (*outliers*), sendo um relacionado ao processo de ‘planejamento’ e três referentes ao processo de ‘execução’, especificamente relacionados ao subprocesso em questão, ou seja, de ‘Monitoramento’, sob o qual foram elencados os seguintes problemas ou potenciais problemas:

1. Falta de instrumentalização do monitoramento da execução;
2. Falha no processo de supervisão/fiscalização de convênios/parcerias; e
3. Possibilidade de fragilidade nos exames de relatórios parciais emanados pelo fiscal da parceria, devido à indefinição de papéis entre fiscal e coordenador.

Dessa forma, o escopo dessa ação, considerando as questões de auditoria¹⁵ e para fins de transferência de conhecimento (*know-how*) do processo de levantamento e gerenciamento de riscos, recaiu sobre o subprocesso de ‘Monitoramento’, tendo por objeto de estudo da consultoria os três problemas anteriormente citados.

¹⁴ Os objetivos dos subprocessos foram definidos pela área durante o desenvolvimento da consultoria;

¹⁵ As questões de auditoria foram definidas no respectivo Programa de Auditoria (PA) e estão descritos no item 2 (Metodologia) desse relatório.

2. METODOLOGIA

Os trabalhos se pautaram pelas diretrizes previstas nas disposições prescritas pela NBR ISO 31.000¹⁶, bem como na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, além de se apoiar em documentos referenciais desenvolvidos pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)¹⁷ e nos Manuais de Gestão de Riscos do INPI¹⁸ e do Tribunal de Contas da União (TCU)¹⁹.

Cada problema elencado, cuja origem advém da matriz GUT, foi submetido preliminarmente a uma análise de caracterização de sua natureza, ou seja, se representava um 'problema' ou um 'risco', entendendo que conceitualmente o primeiro diz respeito a "... um evento, fato ou resultado indesejado de um trabalho"²⁰ e, quanto ao segundo, trata-se de "... um evento incerto que tem probabilidade de ocorrer e impactar os objetivos do negócio"²¹.

Na sequência, foram desenvolvidos os respectivos diagramas de árvore de problemas²² e, quando necessários para estabelecer maior clareza na identificação de suas causas primárias, foi aplicada a técnica dos 5P's²³.

A partir do delineamento dos respectivos diagramas de árvores de problemas, passaram-se às atividades de Identificação, Análise e Avaliação de riscos, verificando se existia alguma medida de controle relacionada e, nesse caso, estabelecer o seu adequado tratamento ou aperfeiçoamento, a fim de modificar o nível de risco evidenciado²⁴.

Para tanto, as escalas de mensuração de riscos adotadas foram alinhadas ao modelo sugerido pelo Grupo de Trabalho (GT) instituído pela Portaria da Reitoria nº 137, de 10 de março de 2017²⁵, bem como aos resultados da análise dos riscos identificados.

A presente ação, portanto, suportou-se no método proposto pelo *Control Self*

¹⁶ NBR ISO 31000 – Norma técnica que define termos, princípios, diretrizes e processo de gestão de riscos;

¹⁷ Processo de AAC da Auditoria Interna, 1ª versão, ANAC, 2017, disponível em <https://www.anac.gov.br/acesso-a-informacao/auditorias/arquivos/2017/RELATRIODEAVALIAOCGU_2017_PARECER.pdf>;

¹⁸ Manual Gestão de Riscos, disponível em <<http://www.inpi.gov.br/sobre/estrutura/manual-gestao-de-riscos-inpi.pdf/view>>;

¹⁹ Manual de Gestão de Riscos do TCU, disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>>;

²⁰ Técnicas de análise de problemas – TCU;

²¹ Idem;

²² Idem;

²³ 5P's ou '5 Porquês' é uma técnica empregada para evidenciar a causa-raiz de um problema, resultante de indagações sucessivas e estabelecendo uma cadeia de causalidades (relação de causa-efeito) até que se identifique a causa primária de um problema - Técnicas de análise de problemas – TCU;

²⁴ Risco inerente (RI) é o risco intrínseco à natureza do negócio, da atividade ou do processo da entidade, na ausência de controles para reduzir a probabilidade do evento e/ou quanto ao seu impacto nos objetivos – Boletim do TCU, ano 36, nº 31, 2017;

²⁵ Minuta de proposta do GT encaminhada em cópia à AUDIN por e-mail de 08.05.2017.

Assessment (CSA)²⁶ ou Autoavaliação de Controles, por meio da aplicação da técnica de *brainstorming*, uma vez que o próprio gestor e atores²⁷ que exercem ou estimulam operações no contexto do processo de negócio em estudo, avaliaram se os controles existentes estão alinhados com as normas pertinentes e as melhores práticas, além de promover adequada percepção, identificação, tratamento e monitoramento dos riscos relacionados²⁸, sendo que, nesse âmbito, o papel da Auditoria Interna circunscreve-se como facilitadora na condução das reuniões com o ator organizacional interno, tendo por objetivo a superação das seguintes questões previstas no programa de auditoria:

- I. Quais objetivos estão estabelecidos para gestão do processo selecionado?
- II. Quais riscos são inerentes à persecução dos objetivos estabelecidos?
- III. Os controles e medidas adotadas para mitigação dos riscos identificados são adequados, suficientes e efetivos?



²⁶ Segundo *The Global Resource for Auditors* (AUDITNET) a técnica CSA permite que gestores e equipes envolvidas nos negócios e processos participem ativamente nos processos de gerenciamento e controles de riscos da organização;

²⁷ Nessa ação houve participação apenas do ator relacionado diretamente ao processo de negócio, no caso, a ACIC;

²⁸ Baseado no artigo "Avaliação da efetividade do Controle Interno pelas percepções da própria Administração e da Controladoria-Geral da União (CGU): O caso do Ministério da Saúde", MOTA, A. F. S; DANTAS, J. A., 2015.



3. OBJETIVO DO SUBPROCESSO OBJETO DA AUTOAVALIAÇÃO

O subprocesso de 'Monitoramento' que compõe, dentre outros, o processo de 'Execução' em convênios/parcerias, tem atuação direta da ACIC enquanto ator e 'dono' do respectivo subprocesso, a qual possui a atribuição de supervisão da execução dos instrumentos de parcerias celebrados e da verificação da regularidade de gestão da fundação de apoio, no que compete às parcerias celebradas por meio da ACIC.

Da mesma forma, os atores que participam em alguma medida do subprocesso estudado, foram identificados como sendo os Centros Acadêmicos, Coordenador do projeto, Fiscal²⁹, Parceiro do convênio/cooperação, Fundação de apoio³⁰, CGFC e CGSA³¹, considerando que o referido subprocesso destacado tem por objetivo:

Quadro 4 – Subprocesso selecionado para análise de riscos

Objetivo	Subprocesso
1) Garantir que o objeto pactuado seja realizado de forma regular e tempestiva com o devido controle dos atos e procedimentos	Monitoramento

Fonte: Elaborado pela Audin

Cabe ressaltar, que o COSO³² propõe categorias de objetivos para proporcionar, a fim de proporcionar clareza suficiente para definição da natureza dos riscos associados ao objetivo, conforme abaixo:

Quadro 5 – Categorias de Objetivos

Categorias de objetivos	Descrição
Operacional	Relaciona-se à eficácia e à eficiência das operações da entidade, inclusive as metas de desempenho financeiro e operacional e a salvaguarda de perdas de ativos.
Divulgação	Relaciona-se a divulgações financeiras e não financeiras, internas e externas, podendo abranger os requisitos de confiabilidade, oportunidade, transparência ou outros termos estabelecidos pelas autoridades normativas, órgãos normatizadores reconhecidos, ou às

²⁹ Previsto na Resolução CPCo nº 01/2014;

³⁰ A atual fundação de apoio é a FUNDEP, conforme autorização de Ato Decisório ConsUni nº 177, de 16 de maio de 2019, publicado no Boletim de Serviço nº 843 e a Portaria Conjunta MEC/MCTIC nº 68 de 5, de outubro de 2018;

³¹ CGFC e CGSA são, respectivamente, siglas da Coordenação-Geral de Finanças e Contabilidade e Coordenação-Geral de Suprimentos e Aquisições vinculadas a Pró-reitoria de Administração;

³² COSO - *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* de 2013 substituiu o COSO 1992, incorporando melhorias nas estruturas de controles das organizações.



	políticas da entidade.
Conformidade	Relaciona-se ao cumprimento de leis e regulamentações às quais a entidade está sujeita.

Fonte: COSO 2013 - Controle Interno Estrutura Integrada.

Assim sendo, o objetivo exposto se classifica como sendo de natureza conjugada das categorias 'Operacional' e 'Conformidade'.

4. PLANO DE TRATAMENTO DOS RISCOS

Destacamos que o levantamento e estudo do escopo, dos referenciais técnicos, dos procedimentos adotados e dos resultados da autoavaliação de controles possibilitaram o aperfeiçoamento da governança, da gestão de riscos e dos sistemas de controles na Assessoria de Cooperações Institucionais e Convênios - ACIC.

Para tanto, o plano de tratamento de riscos tem o objetivo de modificar o nível de riscos diante da possibilidade de ocorrência das ameaças³³ identificadas (Risco) por meio de medidas que as mitiguem, transfiram ou evitem seus potenciais impactos negativos (consequências) para o alcance do objetivo de negócio da área organizacional³⁴, ou seja, para cada ameaça (consequência) associada a uma fonte de risco identificada (causa), foi atribuído um nível de risco (probabilidade x impacto) inerente (NRI) de sua ocorrência, que sofre modificação após a execução do tratamento projetado, esperando-se assim, um nível de risco residual (NRR) menor.

A construção dos planos de tratamento é decorrente do quadro detalhado de níveis de riscos analisados, considerando que cada risco identificado pode projetar uma ou mais consequências, e essas por sua vez podem envolver uma ou mais ações de tratamento. O NRI e o NRR projetado no plano para cada conjunto de causa e consequência do risco avaliado (componentes do risco) resultam da avaliação quanto à probabilidade e o grau de impacto (consequência) de sua ocorrência.

Assim, para fins de explicitação do nível de risco resultante da composição da descrição do plano de tratamento de cada um dos riscos identificados, destacou-se a consequência (impacto) com maior NRI e NRR dentre o conjunto de componentes de riscos estudados (causa e consequência). Sendo que, para um determinado risco, destacou-se aquele que apresentou nível de risco mais severo³⁵, tanto antes (risco inerente), como depois da formulação da resposta a riscos³⁶ (risco residual).

³³ Por "ameaça" entende-se como uma potencial consequência negativa que reflete uma incerteza sobre o alcance dos resultados organizacionais;

³⁴ Vide quadro 4;

³⁵ Segundo o brocardo de gestão "... toda corrente é tão forte quanto seu elo mais fraco. São as restrições que definem o andamento do sistema produtivo, e não seus pontos de eficiência", conforme propugna a Teoria das Restrições, (Introdução à Teoria da Administração, Idalberto Chiavenato, 2014, p. 445), assim, a ameaça mais severa potencializa maior atenção por parte da gestão;

³⁶ Respostas a riscos são "... ações gerenciais para tratamento de riscos; inclui evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco,...; transferir o risco a (ou compartilhar o risco com) outra parte; mitigar o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências; ou aceitar ou reter o risco por uma escolha consciente" – Boletim do TCU, ano 36, nº 31, 2017;

Cabe observar que os planos de tratamento se pautaram sobre uma base resultante da análise e avaliação de riscos de 17 possíveis consequências, agrupadas em 6 riscos identificados, de modo a explicitar ações mitigadoras aos riscos existentes³⁷, envolvendo, inclusive, a aceitação ou transferência de alguns desses³⁸.

4.1. Plano de tratamento aos riscos identificados

Risco 1: Desatualização dos normativos internos quanto a clara definição de competências e responsabilidades dos atores envolvidos.	
1) Objetivo relacionado:	
Garantir que o objeto pactuado seja realizado de forma regular e tempestiva com o devido controle dos atos e procedimentos.	
2) Possíveis consequências:	
a. Deficiência na delimitação das competências entre áreas promovendo falta de clareza nas responsabilidades pela execução do processo (ex. Centro, CPCo e ACIC);	
3) Nível de risco inerente (NRI) resultante:	Extremo
4) Maturidade dos controles existentes:	Inexistente
5) Tratamento do risco:	Situação:
a. Mapear os pontos de imprecisão da norma (Port. Reitoria nº 97/2015 e Resolução CPCo nº 01/2014) com observância das normas e instruções federais*;	A implementar até 15/11/2019
b. Estudo e submissão de proposta à Reitoria para atualizar a Portaria de instituição da ACIC (Portaria Reitoria nº 97/2015) especificando com maior clareza as atribuições da área;	A implementar até 16/12/2020
c. Publicação de versão atualizada de Portaria;	A implementar até 31/01/2020
d. Estudo e submissão de proposta à CPCo para atualização da Resolução CPCo nº 01/2014, com proposição de novo fluxo e atribuições dos atores envolvidos;	A implementar até 02/03/2020
e. Publicação de versão atualizada de Resolução;	A implementar até 15/04/2020
f. Revisão dos procedimentos internos em face da nova portaria da ACIC e da CPCo;	A implementar até 30/04/2020
g. Divulgar o papel de cada ator no fluxo de tramitação e acompanhamento de projetos.	A implementar até 30/04/2020

³⁷ São riscos inerentes ao negócio e pelo qual a organização está exposta sem que haja quaisquer medidas mitigadoras;

³⁸ Os tratamentos previstos tiveram a fixação de datas estimadas para respectivas providências, baseando-se na capacidade atual de atendimento da área suportada pela aplicação de uma rede PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) com objetivo de organizar a projeção de atividades a serem desenvolvidas no tempo.



6) Ações de monitoramento:	Prazo geral máximo: 30/04/2020
a. Acompanhamento da evolução da proposta de tratamento nas respectivas datas.	
7) Nível de risco residual (NRR) esperado resultante:	Moderado
Observações: <ul style="list-style-type: none">• A Portaria Reitoria nº 097/2015 em seu art. 2º, institui a Assessoria de Cooperação Institucionais e Convênios – ACIC com a competência de "...orientar, auxiliar, contribuir, estruturar material de apoio e supervisionar as atividades relativas à celebração de parcerias...". Cabe ainda observar que, conforme o próprio art. 2º em tela, as atribuições/responsabilidades da área não estão claras se são de "apoio" e/ou "supervisão" propriamente dita;• As normas internas serão cotejadas com a legislação superior federal, tais como as disposições previstas na Lei nº 8.958/94, Decreto nº 6.170/2007, Decreto nº 7.423/2010 e IN Interministerial nº 424/2016);• Em que pese os ajustes que já vem sendo realizados pela ACIC, a fim de melhorar a comunicação e divulgação das atividades esperadas de atuação de cada ator envolvido nos processos de parcerias, concluiu-se durante os trabalhos que a revisão e atualização dos normativos internos são fatores determinantes para suporte e aperfeiçoamento da condução dos processos de Proposição, Celebração, Execução e Prestação de contas, além do Monitoramento de convênios/parcerias.	

Risco 2: Ausência do perfil de fiscal nos convênios/parcerias.

1) Objetivo relacionado:

Garantir que o objeto pactuado seja realizado de forma regular e tempestiva com o devido controle dos atos e procedimentos.

2) Possíveis consequências:

- a. Desvio de finalidade do projeto de parceria*;
- b. Não conformidade com as normas;
- c. Prejuízo no mérito do projeto de parceria.

3) Nível de risco inerente (NRI) resultante:

Extremo

4) Maturidade dos controles existentes:

Inexistente

5) Tratamento do risco:

Situação:

a. Orientar as áreas demandantes quanto ao procedimento legal de indicação de fiscal técnico;

A implementar até 30/09/2019

b. Indicação do fiscal técnico no instrumento de celebração para cada projeto de parceria formalizado.

A implementar até 29/05/2020

6) Ações de monitoramento:

- a. Acompanhamento da evolução da proposta de tratamento nas respectivas datas.

Prazo geral máximo: 29/05/2020

7) Nível de risco residual (NRR) esperado resultante:

Moderado

Observações:

(*) Parte do risco que está relacionado à consequência descrita na alínea 'a' não sofrerá tratamento, pois será transferida à área demandante, uma vez ser essa responsável pela designação do fiscal técnico para o projeto de parceria, conforme disposto na Resolução CPCo n° 01, de 27 de novembro de 2014;

- A Resolução CPCo n° 01, de 27 de novembro de 2014, prevê, atualmente, em seu artigo 28, a **designação de um fiscal** a ser indicado por um dos seguintes atores: Diretor do Centro, coordenador do Núcleo, Pró-reitor ou chefe da unidade administrativa demandante. No entanto, a referida norma é silente quanto ao seu papel e respectivas responsabilidades/atribuições no contexto do projeto de parceria e, por conseguinte, não há o desenho e descrições de procedimentos e instrumentos que apoiem as operações do fiscal técnico;
- Na mesma direção, o inciso IV, do art. 12 do Decreto n° 7.423/2010³⁹, prevê, enquanto acompanhamento e controle da execução de convênios/parcerias, a necessária segregação de funções "... de modo a **evitar** que a propositura, homologação, assinatura, coordenação e **fiscalização do projeto se concentrem em um único servidor**, em especial o seu coordenador" (grifos acrescidos), evidenciando assim, a necessidade de previsão do perfil de fiscal no projeto de parceria;

³⁹ Regulamenta a Lei n. 8.958/1994, a qual dispõe sobre a relação entre IFES e Fundações de apoio.

Risco 3: Deficiência no acompanhamento do cumprimento dos pontos de controle no Plano de Trabalho – PT.	
1) Objetivo relacionado:	
Garantir que o objeto pactuado seja realizado de forma regular e tempestiva com o devido controle dos atos e procedimentos.	
2) Possíveis consequências:	
a. Ausência de informações de evolução física / financeira do projeto; b. Falta de exercício de supervisão das atividades relacionadas à gestão de projetos pela fundação de apoio; c. Não entrega de respostas às questões gerenciais relacionadas aos convênios/parcerias; d. Dificuldade de conhecimento da situação do legado de convênios/parcerias celebradas antes de 2018*.	
3) Nível de risco inerente (NRI) resultante:	Extremo
4) Maturidade dos controles existentes:	Insatisfatório**
5) Tratamento do risco:	Situação:
a. Estabelecer protocolo de ações com a fundação de apoio;	Implementado em 05/06/2019
b. Definir rotina de monitoramento a fim de verificar o cumprimento de protocolo com a fundação;	Ato contínuo
c. Definição do modelo de relatório técnico parcial a ser produzido pelo coordenador e fiscal***;	A implementar até 29/05/2020
d. Definição de instruções de preenchimento pelo coordenador e fiscal (Procedimentos);	A implementar até 29/05/2020
e. Orientação aos coordenadores e fiscais sobre os procedimentos a serem adotados;	A implementar até 30/06/2020
f. Definição de ferramenta de consolidação das principais informações dos relatórios técnicos de forma a demonstrar de forma ágil a evolução dos projetos****;	A implementar até 31/07/2020
g. Acompanhar a geração dos relatórios pelos coordenadores e fiscais	A implementar até 31/08/2020
h. Revisar a Resolução Consuni nº 73/2011 a fim de prever inspeções periódicas da ACIC (inspeções administrativas) na fundação de apoio no que concerne aos projetos de parcerias da UFABC apoiados por aquela instituição, com base na materialidade e relevância de projetos;	A implementar até 31/08/2020
6) Ações de monitoramento:	Prazo geral máximo: 31/08/2020
a. Acompanhamento da evolução da proposta de tratamento nas respectivas datas.	
7) Nível de risco residual (NRR) esperado resultante:	Alto
Observações:	

(*) A ameaça descrita na alínea 'd' foi aceita pela área e será tratada à medida que se tenha conhecimento de um legado de convênio/parceria não tratado, pois a sua frequência histórica conhecida é reduzida (probabilidade baixa), entretanto, recomenda-se que a área desenvolva um plano de contingência⁴⁰, de modo a mitigar o possível impacto no caso de sua ocorrência;

(**) Atualmente existe controle de proporcionalidade do tempo decorrido no desenvolvimento do projeto, em face da sua vigência total prevista, entretanto, há necessidade de aperfeiçoamento desses controles uma vez que não há acompanhamento da execução específica de cada uma de suas etapas e o atingimento das respectivas metas temporais fixadas no cronograma físico do projeto, para isso ser necessário a indicação pela área demandante de um fiscal técnico no projeto de parceria, conforme já citado no risco n° 2;

(***) O relatório parcial deve prever o parecer e a aprovação do fiscal técnico indicado para o respectivo projeto. Sendo que, no caso de parceria com organizações da sociedade civil, cuja vigência seja superior a um ano, haverá necessidade de prestação de contas anual por meio de Relatório Parcial de Execução do Objeto (§§ 1° a 5°, art. 59, Decreto n° 8.726/2016);

(****) As informações gerenciais do acompanhamento do PT são produzidas atualmente sob demanda, entretanto não há processo periódico (rotina estabelecida) de elaboração de objetos gerenciais, inclusive para subsidiar possíveis ajustes na condução da supervisão e/ou planejamento do negócio;

- A título de informação, no ano de 2018 houveram 6 paradas programadas nas operações da unidade, com o objetivo de repensar e ajustar o modelo de processos de *negócio* até então existentes;
- No que se refere à consequência 'a', cabe observar que consta da Ata n° 01/2019/CPCo, apontamentos relacionados a elementos que não foram previstos no instrumento inicialmente celebrado e que foram evidenciados apenas na fase final de prestação de contas dos processos de convênios de n°s 23006.001373/2015-38 e 23006.001644/2018-06, o que denota necessidade de ajustes nos procedimentos de acompanhamento e monitoramento durante o transcurso da execução de projetos, tendo por referência o respectivo plano de trabalho (PT), a fim de que seja detectado e corrigido tempestivamente durante o desenvolvimento do projeto, possíveis desvios dos termos e objeto do instrumento celebrado;
- Foi firmado com a Fundação de Apoio, protocolo de ajustes a fim de destacar adequada observância à ficha de gestão, o qual explicita a definição da equipe autorizada a atuar no projeto, sendo solicitado inclusive, o fornecimento do formulário de concessão de bolsas, que deve ser preenchido pelo coordenador do projeto, explicitando as regras para a respectiva concessão;
- Recomenda-se que o planejamento de um sistema de informação gerencial considere as disposições oriundas do Comitê Gestor de Implantação do SIG, bem como da Coordenação de Negócios e Soluções (NTI), além do apoio da Pró-Reitoria de Planejamento – ProPladi, quanto a elaboração do cronograma de implantação de solução informatizada integrada para Convênios/Parcerias, com adequada identificação dos requisitos funcionais aderentes às necessidades dos processos que suportam os processos da ACIC. Assim, tal planejamento deverá se alinhar à emanção de recomendação e respectiva providência constante de relatório de auditoria realizada pela Controladoria-Geral da União - RA201603327, item 1.1.1.3 e conforme disposto no Relatório de Gestão da UFABC⁴¹;

⁴⁰ O TCU entende que por Plano de Contingência reflete as "Medidas de contingência – ações previamente planejadas que devem ser executadas caso um ou mais riscos se concretizem" – Boletim do TCU, ano 36, n° 31, 2017;

⁴¹ Referência: Relatório de Gestão UFABC – 2018, p. 129.

Risco 4: Alta concentração de atividades gerais por colaborador lotado na área.

1) Objetivo relacionado:	
Garantir que o objeto pactuado seja realizado de forma regular e tempestiva com o devido controle dos atos e procedimentos.	
2) Possíveis consequências:	
<p>a. Comprometimento da continuidade das atividades na ausência de colaborador;</p> <p>b. Desalinhamento entre a capacidade de atendimento em face às exigências legais;</p> <p>c. Não aprofundamento das questões que envolvem o convênios/parcerias;</p> <p>d. Tendência de aumento de erros na condução de tarefas.</p>	
3) Nível de risco inerente (NRI) resultante:	Extremo
4) Maturidade dos controles existentes:	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente em 'b'; • Fraco em 'a'; • Insatisfatório em 'c' e 'd'.
5) Tratamento do risco:	Situação:
a. Dimensionamento do quadro base ideal ⁴² de pessoal para atender as funções da ACIC com apoio da SUGEPE*;	A implementar até 30/09/2020
b. Elaborar plano de ação de captação de RH para a área;	A implementar até 30/10/2020
c. Ingresso de novos colaboradores com base nos <i>gap's</i> revelados pelo quadro base x quadro efetivo;	A implementar até 31/11/2020
6) Ações de monitoramento:	Prazo geral máximo: 31/11/2020
a. Acompanhamento da evolução da proposta de tratamento nas respectivas datas.	
7) Nível de risco residual (NRR) esperado resultante:	Alto

Observações:

(*) Em que pese o recente ingresso de dois novos colaboradores em junho de 2019 na ACIC, a recomendação de dimensionamento de quadro base ideal⁴³ deve levar em consideração a evolução tendencial crescente das demandas destinadas à área, em face de sua atual capacidade de entrega de serviços (força de trabalho), considerando ainda que a área é responsável por supervisionar 5 processos, ou seja, Planejamento, Proposição de parcerias, Celebração, Execução e Prestação de contas. Cabe observar que a Corte de Contas da União já se pronunciou, em situação análoga, junto a Superintendência Estadual da Funasa no Estado do Amapá, por meio do Acórdão nº 3661/2019 - TCU - 1ª Câmara, quando do julgamento de sua prestação de contas, exercício 2017, a qual determinou que "1.7.2. adote medidas necessárias e suficientes para suprir a força de trabalho de seu setor de convênios, em seus aspectos

⁴² O quadro base refere-se à projeção de quadro de pessoal necessário (planejado) para fazer frente às funções e atividades previstas na descrição de competências da unidade funcional em estudo;

⁴³ O planejamento da força de trabalho contempla o dimensionamento da quantidade de colaboradores necessários para atendimento pleno de demandas por serviços e/ou produtos – Fonte: Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho, 2018;





*quantitativo e qualitativo, bem como os recursos materiais imperativos para que os trabalhos realizados sejam cumpridos de acordo com os princípios da eficácia e da efetividade*⁴⁴.

- Espera-se que as medidas de tratamento propostas mitiguem as ameaças elencadas, sendo que, a consequência relata na alínea 'a' apresentou grau de risco 'extremo', que uma vez efetivado o seu tratamento, espera-se que o respectivo grau de risco residual (NRR) seja modificado no mínimo para um grau abaixo, ou seja, 'alto', em razão, principalmente, da atenuação da sua probabilidade de ocorrência. Quanto às demais ameaças, 'b', 'c' e 'd', projeta-se um NRR de grau 'moderado' após a execução dos tratamentos expostos;

⁴⁴ TCU – 1ª Câmara – Ata nº 15, de 14 de maio de 2019.

Risco 5: Inexistência de uma cultura (legado) de processo de monitoramento.
1) Objetivo relacionado:

Garantir que o objeto pactuado seja realizado de forma regular e tempestiva com o devido controle dos atos e procedimentos.

2) Possíveis consequências:

- a. Maior esforço para comunicar de forma adequada os procedimentos de trabalho a fim de sensibilizar os atores organizacionais envolvidos;
- b. Resistência aos novos procedimentos estabelecidos por alguns atores organizacionais que participam do processo.

3) Nível de risco inerente (NRI) resultante:

Extremo

4) Maturidade do controle existente:

Insatisfatório*

5) Tratamento do risco:

Situação:

- a. Identificar todos os canais internos de comunicação utilizando-os a fim de proporcionar ampla divulgação e maior transparência dos procedimentos estabelecidos;

A implementar até 29/05/2020;

- b. Promover seminários/encontros com atores envolvidos no fluxo de convênios/parcerias para exposição de procedimentos e atividades realizadas, com exposição de casos referenciados como paradigmáticos.

A implementar até 30/06/2020;

6) Ações de monitoramento:

- a. Acompanhamento da evolução da proposta de tratamento nas respectivas datas.

Prazo geral máximo: 30/06/2020

7) Nível de risco residual (NRR) esperado resultante:

Moderado

Observações:

(*) A ACIC vem realizando contatos com os Centros a fim de uniformizar as tratativas de encaminhamento de propostas de convênios/parcerias, inclusive com constante melhoria do conteúdo e disposição das informações no site institucional da área, entretanto o plano de intensificação de comunicação pode ser aperfeiçoado, inclusive com a exploração de outros canais de divulgação e estabelecimento de processo de melhoria contínua da disposição das informações em sua página eletrônica, à medida que as normas são atualizadas.



RISCO 6: Baixa capacidade de prover treinamento adequado de pessoal.
1) Objetivo relacionado:

Garantir que o objeto pactuado seja realizado de forma regular e tempestiva com o devido controle dos atos e procedimentos.

2) Possíveis consequências:

- a. Atrasos na entrega de resultados;
- b. Desmotivação da equipe;
- c. Insegurança na condução dos trabalhos;

3) Nível de risco inerente (NRI):

Alto

4) Maturidade do controle existente:

- Satisfatório em 'a' e 'c' *;
- Insatisfatório em 'b' **.

5) Tratamento do risco:
Situação:

a. Buscar em conjunto com a administração, por melhores meios e recursos para prover adequada capacitação de colaboradores;

A implementar até 30/11/2019

b. Estabelecer rotina permanente de busca de cursos junto a outros atores internos;

A implementar até 30/11/2019

c. Estabelecer rotina permanente de busca por cursos gratuitos (ex. Enap, TCU⁴⁵, etc);

A implementar até 30/11/2019;

d. Fomentar a troca de conhecimento entre colaboradores (multiplicador) no setor.

A implementar até 30/11/2019;

6) Ações de monitoramento:

a. Acompanhamento da evolução da proposta de tratamento nas respectivas datas.

Prazo geral máximo: 30/11/2019
7) Nível de risco residual (NRR) esperado:

Moderado

Observações:

(*) Em 2018 houve capacitação em 'Elaboração em projetos de convênios' e em 'Legislação de convênios' para 2 colaboradores;

(**) Em que pese a atuação da coordenação em acompanhar os pontos críticos dos processos da área e estimular a troca de experiências entre os colaboradores, há de se considerar outros fatores como sobrecarga de atividades e fatores externos, como o reduzido orçamento para novas capacitações.

⁴⁵ O TCU é mantenedor da escola de governo Instituto Serzedello Corrêa (ISC);

5. APETITE E RESPOSTA A RISCOS

O modelo de matriz de risco⁴⁶ apresentado em seguida foi considerado como base de mensuração dos níveis de risco durante o desenvolvimento dessa consultoria junto à ACIC.

Escalas de Probabilidade (P) e Consequência (C)

P x C		CONSEQUÊNCIA (C)				
		1-Insignificante	2-Menor	4-Moderada	8-Maior	16-Catastrófica
PROBABILIDADE (P)	5-Quase certo	5	10	20	40	80
	4-Provável	4	8	16	32	64
	3-Possível	3	6	12	24	48
	2-Improável	2	4	8	16	32
	1-Raro	1	2	4	8	16

Legenda:

P x C	Nível do Risco
1 a 3	Baixo
4 a 8	Moderado
10 a 16	Alto
20 a 80	Extremo

Fonte: Elaborado pela Audin.

Outrossim, cabe observar que, apesar de não haver um referencial institucional para delineamento do apetite ao risco na organização, a ACIC se propôs a tratar todas as faixas de risco evidenciadas durante a validação de riscos, ou seja, desde o risco de grau 'baixo' (cor verde) até os riscos com graus 'extremo' (cor vermelha), ressalvadas as ameaças relacionadas ao 'desvio de finalidade do projeto de parceria' e a 'dificuldade de conhecimento da situação do legado de convênios/parcerias', por apresentarem respostas aos riscos, que são do tipo 'transferido' e 'aceito' pela área (vide planos de tratamentos dos riscos n.ºs. 2 e 3, respectivamente).

Assim, os quadros seguintes demonstram comparativamente entre si a migração dos níveis de riscos, de inerentes (NRI) para níveis de riscos residuais (NRR), após a configuração das respostas da ACIC aos riscos identificados:



⁴⁶ Vide citação de GT criado para elaboração de proposta de Política de Riscos na UFABC no capítulo 2 desse relatório.

Quadro 6 – Distribuição das ameaças por Nível de Risco Inerente (NRI)

Risco n°	NRI								Total de ameaças / risco	
	4	6	12	16	20	24	32	40		80
1					1					1
2			2					1		3
3		1			1	1	1			4
4			1	1		1			1	4
5						1		1		2
6	1		2							3
Total de ameaças / NRI	1	1	5	1	2	3	1	2	1	
Concetração de ameaças por nível de risco	2		6		9					17

Fonte: Elaborado pela Audin⁴⁷.

Quadro 7 - Distribuição das ameaças por Nível de Risco Residual (NRR)

Risco n°	NRR								Total de ameaças / risco
	2	3	4	6	8	12	16	24	
1					1				1
2					2				2
3		1			1		1	1	4
4				1	2	1			4
5			2						2
6	1		2						3
Total de ameaças / NRR	1	1	4	1	6	1	1	1	
Concetração de ameaças por nível de risco	2		11			2		1	16

Fonte: Elaborado pela Audin⁴⁸.

Considerando o escopo desse trabalho, o quadro 6 demonstra que aproximadamente 88% das consequências (ameaças) se concentram entre os níveis de riscos inerentes classificados como de 'alto' e 'extremo' riscos. Assim, com a projeção de adequado tratamento desses riscos, espera-se que haja uma

⁴⁷ A escala e graduação do NRI corresponde aos valores de Probabilidade (P) x Consequência (C), encontrados na análise e validação dos riscos identificados;

⁴⁸ Idem a nota anterior para o NRR, ressaltando que tais graduações de valores foram evidenciadas após projeção dos respectivos tratamentos.



considerável atenuação dos respectivos níveis, para uma concentração aproximada de 81%, entre os níveis de riscos residuais (NRR) classificados como de 'baixo' e 'moderado' riscos, conforme demonstrado no quadro 7.

Cabe observar que, na comparação entre os quadros 6 e 7, existe uma resposta a risco entendida pela ACIC como de 'transferência' de risco (vide plano de tratamento do risco nº2) e que, portanto, o total de consequências⁴⁹ no quadro 6 (17 ameaças) difere do total de consequências no quadro 7 (16 ameaças).

Outro aspecto a ser esclarecido é quanto à permanência (quadro 7) de uma ameaça no risco nº 3 classificada com grau 'extremo', que corresponde a 'dificuldade de conhecimento da situação do legado de convênios/parcerias', a qual foi aceita pela área, como já explicitado anteriormente.

Todavia os tratamentos das alíneas 'c', risco nº4 e 'a', risco nº6, poderão não ser mitigados até a região considerada de tolerância e aceitação, em razão da inviabilidade da adoção de alguns tratamentos, devido ao quadro de recursos humanos existentes ou limitação dos recursos orçamentários disponíveis, respectivamente.

Assim, as medidas de monitoramento consignadas poderão avaliar a eficácia do tratamento proposto e levantar oportunidades de melhorias, uma vez que o gerenciamento de riscos é um processo dinâmico e contínuo.



⁴⁹ O sentido do termo 'consequências' tem natureza de 'ameaça' por se tratar de um evento incerto e plausível de ocorrência e, por conseguinte, comprometer os objetivos do negócio.

6. EQUIPE

A consultoria teve a colaboração dos seguintes servidores:

Nome	Setor
Gebel Eduardo Mendonça Barbosa	AUDIN
Rosana de Carvalho Dias	AUDIN
Vanessa Soraia Sales dos Santos	ACIC

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

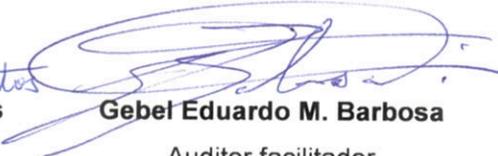
As informações constantes do presente relatório foram obtidas por meio de reuniões com a gestora dos processos de negócio de parcerias e convênios, bem como de indagações escritas. Cabe observar que, seguindo a metodologia de auto avaliação de controles, não foram realizados testes nem levantamento de evidências para confirmar as informações sobre controles fornecidas pela gestora ao longo das oficinas.

Fica definido também que a execução do plano de ações acordado será acompanhada pela Auditoria Interna, com base nos prazos registrados no presente relatório e em documento intitulado Plano de Providências.

Santo André, 27 de agosto de 2019.



Vanessa Soraia Sales dos Santos
Chefe da ACIC



Gebel Eduardo M. Barbosa
Auditor facilitador



Rosana de Carvalho Dias
Auditora chefe

