



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO**  
**CONSELHO SUPERIOR**  
**AUDITORIA INTERNA GERAL**

Avenida Professor Luiz Freire, nº 500 – Cidade Universitária – Recife – CEP: 50.540-740  
 [\(81\) 2125-1647 – audi@reitoria.ifpe.edu.br](mailto:(81)2125-1647-audi@reitoria.ifpe.edu.br)

**RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 006/2024**

<b>TIPO DE AUDITORIA</b>	Avaliação
<b>EXERCÍCIO</b>	2024
<b>CAMPO DE ATUAÇÃO</b>	Orçamento, Finanças, Patrimônio, Produção e Suprimento de Bens e Serviços
<b>UNIDADES AUDITADAS</b>	Reitoria - PROAD
<b>CÓDIGOS UG</b>	158136
<b>GESTOR RESPONSÁVEIS</b>	José Carlos de Sá Júnior (Reitor) Rozendo Amaro de França Neto (Pró-Reitor de Administração)

**1. Introdução**

A Unidade de Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, (IFPE), criada pela Resolução CONSUP nº 01/2009, é o órgão técnico de controle interno, vinculado ao Conselho Superior do IFPE, nos termos do Art. 15º, § 3º, do Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000, que desenvolve atividades de avaliação independente e de assessoramento da administração.

De acordo com a Instrução Normativa – Secretaria Federal de Controle (IN/SFC) nº 03, de 09/06/2017, a atividade de auditoria governamental “deve buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos”.

Dessa forma, em atendimento ao item nº 3 do anexo I do Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna (PAINT) do exercício 2024, à demanda prevista na Ordem de Serviço nº 010/2024 AUDI/CONSUP/IFPE, apresentamos os resultados da análise realizada pela

Auditoria Interna sobre as atividades relacionadas a atribuição regimental da Pró-Reitoria de Administração (PROAD), descrita no artigo 50 inciso “XI”, que consiste em coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da supracitada Pró-Reitoria.

Importa ressaltar que o escopo deste trabalho foi baseado nos riscos identificados pela Auditoria Interna durante a elaboração do PAINT/2024, seguindo a metodologia estabelecida pelo Plano de Gestão de Riscos do IFPE (Resolução CGRC/IFPE nº 01/2020), conforme Planilha de Riscos da Auditoria<sup>1</sup>, que destacou 11 riscos com nível crítico, incluindo o Risco 3, conforme apresentado no quadro abaixo:

**Quadro 1 - Risco identificado na Planilha de Riscos da Auditoria Interna**

Macroprocesso	Processo	Atribuição do Regimento do Geral do IFPE	Risco
Orçamento, Finanças, Patrimônio, Produção e Suprimento de Bens e Serviços	Suprimento de Bens e Serviços	Artigo 50 inciso XI - coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da Pró-Reitoria de Administração.	<b>Risco 3:</b> Em virtude de Processos não estruturados > a Unidade poderá deixar de executar a seguinte atribuição: <b>XI - coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da Pró-Reitoria de Administração;</b> > Prejudicando o alcance do Objetivo Estratégico (OE-OR1): Estruturar e integrar os orçamentos anuais ordinário e extraordinário priorizando a execução do planejamento estratégico.

Fonte: Planilha de Riscos da Auditoria.

Para realização da supracitada avaliação, foi adotado como referência o Estatuto e o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, bem como o Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026 do IFPE, uma vez que estes documentos abordam, entre outros aspectos, as atribuições e os objetivos estratégicos vinculados à PROAD. É importante destacar que este trabalho também tem o propósito de contribuir no acompanhamento da elaboração dos manuais e procedimentos sob a supervisão da Pró-Reitoria de Administração.

<sup>1</sup> Disponível em:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZHmftCJstEVXkWsfe7-agon20HU52UwW/edit#gid=672151379>

O desenvolvimento dos trabalhos ocorreu no período de 26 de fevereiro a 22 de abril de 2024, por meio de análises e consolidação das informações, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal.

Nenhuma restrição foi imposta à realização dos exames.

## **2 – Resultados dos exames**

### **2.1 Informação**

Esclarecimento sobre a elaboração do plano de ação para o exercício de 2024, referente ao Processo de Trabalho "Suprimento de Bens e Serviços", que está sob a supervisão da Pró-Reitoria de Administração.

#### **Fato**

Buscando contribuir com o processo de avaliação da atribuição regimental de coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da Pró-Reitoria de Administração, em atenção ao artigo 50 inciso "XI" do Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, a equipe de auditoria procedeu com a abertura do processo de nº 23294.005816/2024-30, e, através deste, encaminhou a Solicitação de Auditoria nº 010-01/2024 - AUDI/CONSUP/IFPE (doc. SEI 1119395) à Pró-Reitoria de Administração, na data de 05 de março de 2024, a fim de obter documentos/informações acerca da supracitada atividade regimental, inclusive, sobre a elaboração do plano de ação referente ao exercício de 2024.

Além disso, a equipe de auditoria realizou uma reunião virtual com o Pró-Reitor de Administração, em 19 de março de 2024, com o objetivo de esclarecer eventuais dúvidas e/ou questões abordadas pela auditoria, como também, aperfeiçoar as respostas a serem encaminhadas.

Com relação ao item "a" da supracitada solicitação de auditoria, cumpre informar que esta requereu a disponibilização do plano de ação para o exercício corrente.

É importante ressaltar que o plano de ação é o documento no qual são estabelecidas as etapas que uma equipe ou membro deverá cumprir para alcançar um objetivo, incluindo metas, prazos, responsabilidades e os recursos necessários para atingir essas metas. Assim sendo, torna-se uma importante ferramenta para a organização alcançar os resultados desejados.

Sobre a disponibilização do plano de ação do exercício de 2024, a Pró-Reitoria de Administração informou o seguinte:

[...]

3. No exercício de 2024, conforme orientações exaradas pela Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional, constante nos Documentos SEI Nº [1146471](#) e [1146482](#), deveriam ser lançadas, no Sistema SCOPI, as ações relativas ao Programa de Gestão do Sr. Reitor, Prof. José Carlos, cujas as

entregas seriam efetivadas no 1º Quadrimestre, as iniciativas pertinentes aos Processos e Projetos, cujos Macroprocesso estão sob a supervisão da Pró-Reitoria de Administração, inclusive, o de “Suprimentos de Bens e Serviços” relativos as atribuições regimentais da Pró-Reitoria, que não estão indicados no Plano de Gestão e nem tem entregas previstas para o 1º Quadrimestre, serão elaborados e inseridos no supracitado Sistema tão logo seja orientado pela PRODIN.

[...]

De acordo com a Pró-Reitoria de Administração, o plano de ação para o exercício de 2024 considerou, para o primeiro quadrimestre de 2024, apenas as atividades relacionadas ao programa de gestão do Reitor.

Em relação à definição das ações acima mencionadas, é oportuno ressaltar que à época da construção do Programa de Gestão do atual Reitor, foi utilizado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014-2018, portanto, com objetivos estratégicos distintos do atual planejamento estratégico (PDI 2022-2026). Dessa forma, faltou a PROAD informar se houve conformidade do supracitado Programa de Gestão com os objetivos e iniciativas do PDI atualmente vigente.

Ainda em relação à resposta apresentada pela unidade auditada, cumpre ressaltar que, para o 1º quadrimestre de 2024 a PROAD enfatizou que não programou qualquer atividade relacionada ao objeto de auditoria, qual seja: atribuição regimental de coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da supracitada Pró-Reitoria.

Em paralelo aos esclarecimentos da Unidade Auditada, a equipe de auditoria, a partir de consulta ao sistema SCOPI, em 15/04/2024, de fato não identificou no plano de ação da PROAD atividades relacionadas à atribuição regimental supramencionada. Nesse sentido, em que pese essa ausência tenha sido justificada por não ser uma entrega a ser efetivada no 1º quadrimestre de 2024, é oportuno ressaltar a importância desta atividade na condução das atividades/tarefas e no atingimento dos objetivos relacionados ao processo de trabalho “Suprimentos de Bens e Serviços”, como também, contribui, de forma inequívoca, para os controles internos da gestão.

Ademais, cabe alertar que orientações exaradas pela Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional, constantes nos Documentos SEI nº 1146471 e 1146482, considerou a possibilidade das Unidades de “incluir, no plano de ação, outras entrega(s) que não fazem parte do plano do gestor”.

## **2.2 Informação**

Explicação sobre a utilização de indicador de desempenho referente à atividade de coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da Pró-Reitoria de Administração.

**Fato:**

Em atendimento ao item “b” da Solicitação de Auditoria nº 010-01/2024, que requereu: “Disponibilizar os Indicadores de Desempenho para as atividades relacionadas à atribuição do Regimento Geral do IFPE, disposta no art. 50, inciso XI, qual seja: coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da Pró-Reitoria de Administração”, a PROAD encaminhou o Ofício nº 7/2024/PROAD/REI/IFPE (doc. SEI 1148282) à equipe de auditoria, em 20 de março de 2024, no qual se manifestou nos seguintes termos:

[...]

4. No que concerne ao item *b) Disponibilizar os Indicadores de Desempenho para as atividades relacionadas à atribuição do Regimento Geral do IFPE, disposta no art. 50, inciso XI, qual seja: coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da Pró-Reitoria de Administração*, reconhecemos que a definição de indicadores é extremamente relevante para o monitoramento do desempenho institucional, assim, atualmente, há indicadores estabelecidos para o acompanhamento da performance institucional pelo Controle Interno e Externo ao Poder Executivo, pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC/MEC) e, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, foi elaborado o Manual de Indicadores pela PRODIN (Documento SEI Nº [1146560](#)).

5. Assim sendo, salvo melhor juízo, entendemos que o monitoramento estabelecido pelos Macroprocessos Gerenciais até o presente momento, no âmbito do Instituto Federal de Pernambuco, se encontra direcionado aos Objetivos Estratégicos e as metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional ao tempo que desconhecemos Manual ou instrumento congênere (cartilha, procedimento operacional padrão ou outro) que delimite e oriente o estabelecimento de indicadores não financeiros (*Balanced Scorecard*) na aferição da execução das atribuições de cada área da Instituição.

[..]

Inicialmente, é oportuno destacar o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores da Controladoria-Geral da União (CGU), que define indicadores da seguinte forma: “Indicadores são métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de um objeto (seja governo, política, programa, organização, projeto etc.), com vistas ao controle, comunicação e melhoria.”<sup>2</sup>

Nesse sentido, os indicadores de desempenho podem ser compreendidos como a avaliação dos esforços realizados e dos resultados alcançados, em relação aos objetivos pretendidos.

A partir das respostas encaminhadas, no que concerne aos indicadores de desempenho da atividade analisada pela auditoria, verificou-se que a PROAD informou que o Manual de Indicadores, elaborado pela Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional (PRODIN), é o instrumento a ser aplicado no âmbito do IFPE. Ademais, desconhece instrumentos que orientem a aplicação de indicadores não

---

<sup>2</sup> Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (CGU), p.12.

financeiros, como por exemplo: *balanced scorecard*, na medição do cumprimento das atribuições de cada área da Instituição.

Destaca-se que o manual mencionado no parágrafo anterior, esclarece, dentre outras questões, que este documento “foi elaborado na perspectiva de apresentar de forma detalhada os indicadores institucionais que compõem o Plano Estratégico do IFPE”.

Nessa perspectiva, como visto na manifestação da Unidade Auditada, a PROAD entende que o monitoramento estabelecido pelos Macroprocessos Gerenciais, no âmbito do IFPE, “...se encontra direcionado aos Objetivos Estratégicos e as metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional...”

Diante da atribuição regimental de coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da PROAD, e da leitura dos indicadores estratégicos estabelecidos no PDI 2022-2026 do IFPE, destacamos o indicador IE-PI01.02 - Aprovação de regulamentos, normas e manuais, conforme quadro abaixo:

**Quadro 2 - Indicador Estratégico: aprovação de regulamentos, normas e manuais**

IE-PI01.02 Aprovação de regulamentos, normas e manuais				
Tipo de indicador: Institucional		Nível de mensuração nas unidades: NÃO		
Descrição/finalidade: Este indicador mede o resultado percentual referente a implementação de regulamentos, normas e manuais no IFPE				
Metas				
2022 30%	2023 35%	2024 45%	2025 70%	2026 80%
Polaridade: Maior melhor		Temporalidade: Anual	Unidade de medida: Percentual	
Fórmula de cálculo:  (quantidade total de regulamentos, normas e manuais elaborados 'aprovados'/quantidade total de regulamentos, normas e manuais, mapeados com fonte de riscos relacionados a processos)*100				

Fonte: Manual de Indicadores do PDI 2022-2026 do IFPE.

Mediante análise do quadro 2, verifica-se que há definido no IFPE um Indicador Estratégico (IE) referente à aprovação de regulamento, normas e manuais. Nesse sentido, s.m.j., é possível inferir que a PROAD poderia verificar a viabilidade em utilizar este modelo como subsídio na elaboração de um indicador de desempenho específico à atribuição regimental de coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da Pró-Reitoria de Administração, em virtude da similaridade com o indicador estratégico supramencionado.

De acordo com a Instrução Normativa PRODIN/REI/IFPE nº 1, de 28 de dezembro de 2022, os indicadores são considerados instrumentos de medição de desempenho, podendo ser aplicado tanto nos projetos como no processo e podem ser definidos

como:

[...]

4.1 Indicador de desempenho: são ferramentas que ajudam as organizações a monitorarem as métricas que indicam o constante desempenho da instituição e possibilitam verificar a eficiência de uma estratégia. Dessa forma, a instituição tem um termômetro quantitativo e qualitativo de suas estratégias, sendo possível redirecionar os esforços e as ações, quando necessário.

[...]

O Manual de Indicadores do PDI 2022-2026 do IFPE, elaborado pela PRODIN, estabelece que durante o monitoramento dos resultados é possível confirmar se os esforços despendidos no processo de melhoria estão sendo efetivos, além de permitir conhecer/medir o desempenho e identificar pontos de melhoria. Nesse sentido, o acompanhamento sistêmico das iniciativas, ações, indicadores e metas pertinentes a cada objetivo estratégico é fundamental para avaliar o desempenho.

Além disso, é importante destacar que, de acordo com o referido manual, “**os gestores, detentores dos macroprocessos**, devem acompanhar, permanentemente, a execução dos planos de ação, as iniciativas, os indicadores e as metas sob sua responsabilidade, a fim de avaliar sistematicamente o progresso dos trabalhos.”

Diante do exposto, a equipe de auditoria destaca como boa prática a importância da **elaboração de indicadores de desempenho**, principalmente para aferição da adequação e suficiência com relação à incumbência da PROAD em coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades sob sua supervisão. Além disso, é relevante que se promova, **anteriormente à fase de elaboração de indicadores**, um levantamento das necessidades e identificação das prioridades, no que tange aos manuais de procedimentos a serem elaborados.

### 2.3 Informação

Esclarecimento sobre a elaboração dos manuais de procedimentos, efetuados pelo IFPE, das atividades da Pró-Reitoria de Administração e respectiva publicação no site da instituição.

#### Fato:

De forma a atender o item “c” da Solicitação de Auditoria nº 010-01/2024, a Pró-Reitoria de Administração elencou os manuais referentes atividades sob sua supervisão que estariam disponíveis no site do IFPE, quais sejam: (i) Manual de Compras – Relação entre as UASG’s Pólos e Vinculadas; (ii) Manual de Procedimentos de Patrimônio e Almoxarifado; e (iii) Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos.

Diante do exposto, a equipe de auditoria realizou pesquisa no site da instituição, em 03/04/2024, e confirmou a efetiva publicação dos supracitados manuais.

Além dos manuais que encontram-se publicados, a PROAD informou sobre a situação referente à minuta do Manual de Conformidade, nos seguintes termos:

[...]

A minuta do Manual de Conformidade foi elaborada em atendimento a recomendação exarada pela AUDI e encontra-se aguardando a apreciação do Colégio de Dirigentes, conforme solicitação feita no dia 06 de novembro de 2023. Há perspectiva que a referida minuta seja apreciada, ainda, no mês de abril.

[...]

Mediante consulta ao processo SEI nº 23294.014969/2022-61, a equipe de auditoria confirmou a solicitação da PROAD à Reitora em exercício, realizada em 06 de novembro de 2024, da “inserção da minuta do Manual de Conformidade de Registro de Gestão na pauta da próxima reunião do Colégio de Dirigentes”(doc. SEI 0943693).

Nesse sentido, o Gabinete da Reitoria encaminhou à Secretária do Colégio de Dirigentes, em 07 de novembro de 2024, o seguinte despacho: “encaminhamos o presente processo para inclusão da minuta do Manual de Conformidade de Registro de Gestão na pauta da próxima reunião do Colégio de Dirigentes”(doc. SEI 0944974).

Em que pese as providências quanto às supramencionadas solicitações efetuadas pela PROAD e Gabinete da Reitoria, respectivamente, destaca-se que a informação da PROAD de que: “há perspectiva que a referida minuta seja apreciada, ainda, no mês de abril” (doc SEI 1148282).

Diante da morosidade da gestão do IFPE para apreciação e posterior publicação do manual de Conformidade de Registro de Gestão, a equipe de auditoria **alerta** para a relevância da padronização da atividade desempenhada pelos “conformistas” para certificação do “*compliance*” da execução orçamentária e financeira às normas vigente, assim como, para o fortalecimento dos controles administrativos, minimização dos riscos e maior segurança ao Ordenador de Despesa e ao Gestor Financeiro em relação aos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Além dos esclarecimentos trazidos com relação aos manuais produzidos/publicados e aguardando aprovação/publicação, descritos no parágrafo anterior, a PROAD informou que: “disponibiliza modelos de vários documentos, especialmente, do Macroprocesso de Suprimento de Bens e Serviços”. Esta informação foi confirmada pela equipe de auditoria através do acesso ao link: <https://portal.ifpe.edu.br/o-ifpe/administracao/modelos-de-documentos/>

Com relação à disponibilização da PROAD de modelos relacionados ao Macroprocesso de Suprimento de Bens e Serviços, a equipe de auditoria compreende ser uma **boa prática**, que contribui para uma melhoria contínua das atividades Pró-Reitoria de Administração, além de promover ganho de eficiência e celeridade, uma vez que com modelos e padrões definidos e consolidados, possivelmente haverá uma otimização do tempo e do custo despendidos nas respectivas atividades.



Também foi observado pela equipe de auditoria, em 03/04/2024, que consta no site da Instituição, a publicação de Instruções Normativas que foram elaboradas pela Pró-Reitoria de Administração, sendo 4 (quatro) no exercício de 2022, que permanecem vigentes, e 1 (uma) no exercício de 2023.

Sobre o cenário demonstrado, é importante destacar a seguinte informação da Pró-Reitoria de Administração:

[...]

7. Cumpre ressaltar que houve redução da força de trabalho da Pró-Reitoria em cerca de 20%, comparando-se os exercícios de 2019 e o de 2024, a qual impactou, diretamente, as atividades pertinentes a padronização dos Processos, Atividades e Tarefas, que se encontrem sob a supervisão da Pró-Reitoria de Administração...”

[...]

Diante do impacto negativo proporcionado pela redução da força de trabalho, apontado pela PROAD, é importante que a gestão do IFPE compreenda a importância das atividades pertinentes à padronização dos processos, atividades e tarefa que se encontrem sob a supervisão da Pró-Reitoria de Administração, pois, além de favorecer à regularidade dos procedimentos administrativos, conferir maior segurança, celeridade, precisão e homogeneidade, colabora para a redução dos riscos de ocorrência de procedimentos em descompasso com a legislação vigente.

Ainda sobre a solicitação da auditoria referente à disponibilização dos manuais de procedimentos, das atividades da Pró-Reitoria de Administração, a Unidade Auditada anexou aos autos os manuais e cartilhas que estão em elaboração, conforme abaixo:

- Cartilha para desfazimento de bens móveis (doc. SEI 1146747);
- Manual sobre a utilização de espaços físicos do IFPE (doc. SEI 1146758);
- Cartilha de Inventário Patrimonial (doc. SEI 1146764).

Cabe consignar que os supramencionados documentos, de acordo com a PROAD, estão sob a responsabilidade da Coordenação de Gestão de Bens e Serviços (CGBS)/Diretoria de Gestão de Bens e Serviços (DGBS).

Também foi informado pela PROAD que o Manual sobre uso do Cartão de Pagamentos do Governo Federal (CPGF) e a Cartilha sobre desaparecimento de bens móveis estão para iniciar as atividade de elaboração, os quais estão sob a responsabilidade da Coordenação de Gestão de Bens e Serviços (CGBS)/Diretoria de Gestão de Bens e Serviços (DGBS) e da Coordenação de Contratos (CCON)/Diretoria de Licitação e Contratos (DLC), respectivamente.

Perante o exposto, verifica-se que, embora ainda não possa ser compreendida, s.m.j., como suficiente e adequada, a PROAD demonstrou que vem envidando esforços na elaboração de manuais de procedimentos das atividades que se encontrem sob a supervisão da Pró-Reitoria de Administração.

## 2.4 Informação

Cientificação sobre a não utilização de sistemas informatizados para a realização ou apoio à atividade de coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da Pró- Reitoria de Administração.

### Fato:

Em atendimento ao item “d” da Solicitação de Auditoria nº 010-01/2024, a Pró-Reitoria de Administração procedeu com a seguinte manifestação:

[...]

9. Em relação ao item d) São utilizados sistemas informatizados para a realização ou apoio à atividade de coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da Pró- Reitoria de Administração? Em caso positivo, quais são?, informamos que **não há sistemas informatizados** disponibilizados pela Instituição para a elaboração de Manuais de Procedimentos vinculados as atividades da PROAD (grifo nosso).

[...]

Em que pese a manifestação da Unidade Auditada da inexistência de sistemas informatizados disponibilizados pela instituição no que tange à elaboração de Manuais de Procedimentos vinculados à PROAD, verificou-se que a Pró-Reitoria de Administração adota a boa prática de publicar no site da Instituição, manuais, instruções normativas, modelos de documentos, assim como, encaminhar comunicados/orientações através do “comunica” e e-mail institucional, referentes às diversas atividades da supramencionada Pró-Reitoria, fornecendo, assim, informações utilizando tecnologia da informação.

## 2.5 Informação

Esclarecimento sobre o Processo de Gestão de Riscos na Pró-Reitoria de Administração.

### Fato:

De acordo com a Unidade Auditada, a situação atual do Processo de Gestão de Riscos na PROAD encontra-se no estágio de “parcialmente implementado”.

Inicialmente, a Pró-Reitoria de Administração discorreu que o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) aprovou a metodologia de Gestão de Riscos e o Plano de Gestão de Riscos, após a elaboração da Política de Gestão de Riscos.

Entretanto, em complemento, a PROAD esclareceu que: “... até o presente momento, não foi possível a implementação do Plano de Gestão de Riscos na forma definida pela CGRC no Instituto...”.

Sobre Plano de Gestão de Riscos, é importante destacar o Art. 5º, Inciso XIX, anexo único, da Resolução nº 57, de 30/11/2018, do Conselho Superior do IFPE, que dispõe

[...]

XIX - Plano de Gestão de Riscos: documento que explana a metodologia de gestão de riscos do IFPE, nos níveis estratégico, tático e operacional, e o procedimento para avaliação e mensuração de riscos, definição de respostas aos riscos e controles, que deverão ser utilizados para alcançar a estratégia definida pelo Instituto;

[...]

Nesse sentido, verifica-se que no Plano de Gestão de Riscos constará a metodologia de gestão de riscos, bem como o procedimento para a sua avaliação, mensuração e mitigação, visando alcançar a missão da Instituição.

Apesar da Política de Gestão de Risco (Resolução CONSUP/IFPE nº 57/2018), documento que estabelece as diretrizes para implementação da gestão de riscos no IFPE; e o Plano de Gestão de Riscos (Resolução CGRC/IFPE nº 01/2020), norma que define a metodologia a ser adotada para implementação da gestão de riscos, observa-se, mediante manifestação da PROAD, que, “até o presente momento”, não houve a implementação do Plano de Gestão de Riscos na forma definida pela CGRC.

Embora não seja o objetivo desta ação de auditoria, é oportuno trazer à baila que o tema “Maturidade da Gestão de Riscos” foi tratado, especificamente, no Relatório de Auditoria nº 007/2023, que concluiu, naquela ocasião, o seguinte: “que o nível de maturidade da gestão de risco do IFPE se encontra em estágio “inicial” (1,9%), conforme modelo de avaliação proposto pela CGU...”

Como resultado, a equipe de auditoria apontou, à época, “que a gestão tem demonstrado alguns avanços na implementação da Gestão de Riscos, contudo, elencou a necessidade de alguns progressos, dentre eles:

- (i) atuação efetiva do Comitê de Governança Riscos e Controle na coordenação e supervisão do processo de gestão de riscos do IFPE; e
- (ii) Implementação do processo de gestão de riscos em todos os processos operacionais relevantes da Unidade.

Nesse sentido, é importante que o Comitê de Governança Riscos e Controle cumpra o papel de atuar de forma efetiva na coordenação e supervisão do processo de gestão de riscos das Unidades Administrativas do IFPE.

Em acréscimo, a PROAD também informou que: “... há Macroprocessos, a exemplo de Suprimento de Bens e Serviços, cujas normas são editadas pelas Instâncias do MGI e já preveem a gestão de riscos nas várias etapas da contratação...”

Sobre esta questão, é oportuno enfatizar que com a publicação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, de 10 de maio de 2016, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deveriam instituir no prazo de doze meses, a contar de sua publicação, as **próprias políticas internas para gestão de riscos**.

Já com relação aos demais Macroprocessos, a PROAD se manifestou nos seguintes termos:

[...]

XIX - Nos demais Macroprocessos, as ações relativas as gestões de riscos são pontuais, uma vez que não há direcionamento de outros Entres e se encontra vinculados a diretrizes estabelecidas pelo Comitê de Governança, as quais , ainda, não foram implementadas plenamente.

[...]

Diante da contextualização da Pró-Reitoria de Administração no que concerne ao Processo de Gestão de Riscos na PROAD, sugere-se que a Unidade Auditada avalie a conveniência e a oportunidade de requerer o apoio do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) do IFPE, a tomar como amparo o Artigo 21, inciso IX, anexo único, da Resolução nº 57, de 30/11/2018, do Conselho Superior do IFPE, reproduzido a seguir, sem grifos no original:

**Art. 21. É de competência e responsabilidade do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC)**

[...]

IX - liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação na instituição

[...]

De modo complementar, sugere-se, também, buscar auxílio junto à Controladoria do IFPE, considerando o disposto no Art. 2, inciso I, do anexo do Regimento da Controladoria, homologado pela Resolução nº 225, de 20/12/2023, do Conselho Superior do IFPE, que expressa:

**Art. 4º. Compete à Controladoria:**

[...]

I - exercer as competências e responsabilidades do Núcleo de Gestão de Riscos(NGRis), estabelecidas no art. 23 da Política de Gestão de Riscos, aprovada pela Resolução Consup nº 57/2018;

[...]

## **2.6 Informação**

Identificação das atividades relacionadas à atribuição de “coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da Pró-Reitoria de Administração, bem como, dos problemas, suas causas e mecanismos utilizados para evitá-los, mitigá-los ou corrigi-los.

**Fato:**

De forma a buscar informações acerca de aspectos relacionados à atribuição do Regimento Geral do IFPE sob a competência da PROAD, especificamente a atividade de coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos, a equipe de auditoria requereu:

1. Identificar as Atividades necessárias para realização da atribuição do Regimento Geral do IFPE;
2. Identificar os problemas relacionados à execução das atividades;
3. Identificar os fatores ou as causas que podem ocasionar o surgimento dos problemas durante a execução das atividades; e
4. Identificar os mecanismos utilizados para evitar, mitigar ou corrigir os problemas relacionados à execução das atividades.

Em atendimento, a PROAD preencheu o quadro abaixo com a seguintes informações:

**Quadro 3 - Aspectos relacionados à atribuição do Regimento Geral do IFPE**

<b>Atividades necessárias</b>	<b>Problemas</b>	<b>Fatores ou causas</b>	<b>Mecanismos de mitigação</b>
Avaliação do nível de risco dos Processos que se encontram sob a supervisão da PROAD.	Processo de Gerenciamento de Risco previsto no Plano de Gestão de Risco não implementado completamente.	Faltam diretrizes de como materializar a gestão de riscos para além das iniciativas previstas no Planejamento.	No caso de não existir avaliação de nível de risco dos Processos, priorizar as recomendações exaradas pelas Unidades de Auditoria Interna, CGU ou TCU.
Mapeamento das atividades/processos de maneira a compreender fluxo, requisitos e variáveis possíveis para criar manuais/Procedimentos padronizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodologia de Mapeamento de Processos, ainda, não definida ou ação pendente de realização pela PRODIN;</li> <li>- Força de trabalho insuficiente para coordenação da atividade junto aos Campi;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitação, procedimento/manual ou congênere para orientar os Macroprocessos de Apoio, Gerenciais e Finalísticos na padronização de Procedimentos;</li> <li>- Não realização de concurso público para reposição de vagas ociosas;</li> <li>- Não realização do dimensionamento da força de trabalho necessária para execução de atividades e Processos da Reitoria, bem como para supervisão dos Campi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusão no Plano de Desenvolvimento de Pessoas de demanda de formação de multiplicadores de Macroprocessos, conforme diretriz institucional, para viabilizar o mapeamento de processos por cada área;</li> <li>- Deslocamento de força de trabalho de outras áreas ou unidades para composição de equipes para Projetos (elaboração de Manuais e outros);</li> <li>- Realização de Concurso Público para provimento de vagas disponíveis;</li> <li>- Avaliação junto aos servidores que atuam nas atividades para aferir quais</li> </ul>

			padronizações são prioritárias, assim empregando a força de trabalho disponível.
Inserção no Planejamento Anual quais atividades serão priorizadas mediante a avaliação de risco, solicitação das Unidades, indicação do Controle Interno ou demandas existentes.	-Demandas espontâneas e não previstas concorrendo com atividades ordinárias da Pró-Reitoria;  - Força de trabalho insuficiente para as ações de rotinas.	- Não definição de margem de assunção de novos Projetos para execução pela PROAD;  - Não realização de concurso público para reposição de vagas ociosas;  - Não realização do dimensionamento da força de trabalho necessária para execução de atividades e Processos da Reitoria.	- Tratamento de demandas espontâneas como Projetos, nos quais tenham como requisito a declaração de viabilidade de execução;  - Definição de força de trabalho mínima para atuação na execução das atividades relativas a Reitoria e Sistêmicas.

Fonte: Elaborado pela Auditoria Interna, com base no Ofício nº 7/2024 da Pró-Reitoria de Administração.

Com base na manifestação encaminhada, verifica-se que a PROAD identificou três atividades necessárias para realização da atribuição do Regimento Geral do IFPE e, a partir destas, identificou os problemas, as causas e os mecanismos utilizados para mitigar os problemas relacionados à execução da supracitada atribuição.

De forma a proferir a análise das informações apresentadas, a equipe de auditoria abordará a seguir, separadamente, as três atividades apontadas.

### **Atividade 1 - Avaliação do nível de risco dos processos que se encontram sob a supervisão da PROAD**

De acordo com a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, a avaliação de riscos deve ser um processo permanente de identificação e análise dos riscos relevantes que impactam o alcance dos objetivos da organização e determina a resposta apropriada ao risco.

Dessa forma, esta etapa de identificação dos riscos fornece informações sobre os riscos relevantes do objeto, incluindo suas causas, eventos e consequências que possam impactar o atingimento dos objetivos. Nesse sentido, devem ser analisados em termos de probabilidade de ocorrência e de impacto nos objetivos, de acordo com os critérios previamente estabelecidos.

Ademais, a partir da avaliação dos riscos e respectivo nível de exposição, a Unidade poderá definir qual estratégia adotar (evitar, mitigar ou corrigir) em relação aos riscos mapeados e avaliados.

Em face do exposto e, mediante informação da PROAD de que o processo de gerenciamento de risco previsto no Plano de Gestão de Risco não está implementado completamente, é oportuno ressaltar que este cenário pode comprometer a Unidade no processo de tomada de decisão e na melhoria do atingimento dos objetivos organizacionais.

Ainda conforme a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, o gerenciamento de risco consiste no “processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.”

No que tange à responsabilidade pelo gerenciamento de determinado risco, a supracitada Instrução Normativa Conjunta dispõe que o risco avaliado deve estar associado a um agente responsável formalmente identificado e este deve ser o gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco.

Com relação à falta de diretrizes de como materializar a gestão de riscos para além das iniciativas previstas no planejamento, apontada pela PROAD, como causa do processo de gerenciamento de risco não está implementado completamente, a equipe de auditoria, baseada nos amparos legais citados anteriormente, quais sejam: Resolução nº 57, de 30/11/2018 e Resolução nº 225, de 20/12/2023, ambas do Conselho Superior do IFPE, sugere que a Pró-Reitoria de Administração requeira apoio da Controladoria e do Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFPE, bem como avalie a oportunidade e conveniência de cientificar a alta administração esta fragilidade, uma vez que a mesma é responsável por estabelecer, manter, monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão.

Por fim, é pertinente destacar a boa prática da PROAD, ao priorizar as recomendações exaradas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria-Geral da União (CGU) e pela Auditoria Interna do IFPE, como forma de mitigar a ausência de avaliação de nível de risco dos processos.

## **Atividade 2 - Mapeamento das atividades/processos de maneira a compreender fluxo, requisitos e variáveis possíveis para criar manuais/procedimentos padronizados**

A busca permanente da melhoria dos processos de trabalho é dever de todos numa organização, na qual abrange, dentre outras ferramentas, o seu mapeamento.

O mapeamento implica na identificação das etapas que compõem o processo de trabalho até o detalhe das atividades executadas. Com relação ao mapeamento de processos, é importante considerar, entre outros aspectos, que os processos de trabalho podem ser classificados:

i. Dinâmicos - A organização está sujeita a constantes mudanças, sejam no ambiente, sejam no direcionamento tático-estratégico;

- ii. Executados por pessoas - o mapeamento de processos busca identificar os papéis exercidos por cada pessoa;
- iii. Compostos por atividades - As atividades devem ser registradas no fluxo do processo de trabalho e devem estar subordinadas às regras da organização; e
- iv. Buscam atingir um ou mais objetivos - O atingimento desses objetivos deve orientar a análise do processo de trabalho bem como sua medição.

A partir do apontamento da PROAD de que o mapeamento dos processos referentes à atribuição regimental supramencionada é uma das atividades necessárias para sua realização, a princípio, é possível inferir que a Pró-Reitoria de Administração tem ciência do processo a ser mapeado, dos produtos (manuais/procedimentos) que devem ser gerados pela Unidade, assim como, dos usuários desses produtos e suas respectivas necessidades.

No que concerne aos problemas relacionados à execução da atividade supracitada, verificou-se que a Unidade Auditada apontou a ausência de metodologia de mapeamento de processos, a ser realizada pela Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional (PRODIN) e a força de trabalho insuficiente como os principais problemas referentes ao mapeamento dos processos dessa atividade.

Nesse sentido, com relação à metodologia de mapeamento de processos, importa destacar que este instrumento objetiva estabelecer e estruturar as etapas necessárias para a operacionalização desta atividade, de forma a orientar a Unidade a alcançar os produtos de cada etapa da gestão de processos.

Quanto à informação referente à insuficiente força de trabalho, cumpre sugerir que a Pró-Reitoria de Administração avalie a pertinência de promover um processo de planejamento da força de trabalho que vise identificar as lacunas entre as necessidades atuais e futuras da Unidade e a capacidade existente, tanto em termos quantitativos como qualitativos, e, posteriormente, dar ciência a alta administração do resultado.

Dessa forma, decorrente da situação encontrada, a alta administração terá informações mais objetivas e precisas sobre a real situação da força de trabalho da Unidade, que podem subsidiar na seleção/contratação de novo(a)s servidores(as), assim como na alocação dos já existentes.

Diante do exposto, a equipe de auditoria sugere que, **além do mapeamento das atividades/processos**, a Pró-Reitoria de Administração avalie a possibilidade de efetuar as seguintes atividades:

- (i) aferição dos manuais/procedimentos prioritários;
- (ii) mapeamento de competências requeridas;
- (iii) dimensionamento da força de trabalho, em termos qualitativos e quantitativos necessária à execução dos processos mapeados; e
- (iv) elaboração de programa de capacitação para formação de multiplicadores de Macroprocessos, de forma a viabilizar o mapeamento de processos.



De modo complementar, sugere-se, também, buscar auxílio à Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional, considerando que a PROAD informou o seguinte: “Metodologia de Mapeamento de Processos, ainda não definida ou ação pendente de realização pela PRODIN”. Ademais, a supracitada Pró-Reitoria constitui um instrumento relevante, haja vista as seguintes competências, não taxativas, conforme disposto no Art. 52 do Regimento Geral do IFPE:

**Art. 52. Compete à Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional:**

[...]

IV - viabilizar a padronização de ações e procedimentos acadêmicos, científicos e administrativos dos *Campi*;

V - viabilizar a padronização de regulamentações e normatizações institucionais entre os *Campi*;

[...]

IX - propor alternativas organizacionais, visando o constante aperfeiçoamento da gestão do Instituto;

[...]

**Atividade 3 - Inserção no Planejamento Anual de quais atividades serão priorizadas mediante a avaliação de risco**

Para o estabelecimento da ordem de prioridade entre as atividades, devem ser levados em conta, além dos fatores de risco identificados, a missão institucional e os processos organizacionais que impactam diretamente no atingimento dos objetivos estratégicos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPE.

De forma a definir as prioridades das atividades que serão inseridas no planejamento anual é importante que as Unidades Administrativas adotem como uma das ferramentas, a avaliação dos riscos, uma vez que a partir desta serão identificados e classificados os riscos em termos de probabilidade de sua ocorrência e de impacto nos objetivos.

Além do mais, com a priorização das atividades, mediante a avaliação dos riscos, a PROAD terá a oportunidade de definir a opção de tratamento<sup>3</sup> a ser aplicada a cada risco, sendo elas: (i) mitigar; (ii) compartilhar; (iii) evitar; e (iv) aceitar.

Com relação às atividades identificadas como prioritárias, incluídas no planejamento anual da PROAD, a equipe de auditoria sugere à Pró-Reitoria de Administração, verificar a importância de compartilhar com a alta administração do IFPE sobre eventual comprometimento do cumprimento dessas atividades em função da inclusão de demandas não previstas. Nesse sentido, é interessante que, no caso do surgimento de novos projetos, seja avaliado a viabilidade da execução do mesmo.

Dessa forma, a Pró-Reitoria de Administração terá a oportunidade de analisar se a inserção de novas atividades poderá impactar na eficácia, isto é, no cumprimento das

---

<sup>3</sup> Manual de Metodologia de Gestão de Riscos da CGU

ações prioritizadas, bem como na eficiência das ações, ou seja, na realização das ações da melhor forma possível.

Além dos impactos que a inclusão de novas demandas no planejamento anual da PROAD podem representar, cabe destacar que o cumprimento das atividades, de forma eficiente, eficaz e efetiva também tem relação com a disponibilização de recursos adequados e capital humano necessário.

### **3. Possíveis abordagens para futuras ações de auditoria**

Considerando as informações coletadas e apresentadas ao longo do presente relatório, e buscando retroalimentar as ações de auditoria, diante da análise preliminar realizada pela Auditoria Interna sobre as atividades relacionadas a atribuição regimental da Pró-Reitoria de Administração (PROAD), descrita no artigo 50 inciso “XI”, que consiste em coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da supracitada Pró-Reitoria, destacamos abaixo as principais fragilidades identificadas e/ou apontadas pela Pró-Reitoria de Administração, incentivando a melhoria contínua das boas práticas de Governança e Gestão:

1. Processo de gerenciamento de risco previsto no plano de gestão de risco não implementado completamente;
2. Metodologia de mapeamento de processos não definida pela gestão;
3. Força de trabalho insuficiente na PROAD, impactando as atividades de coordenação a elaboração dos manuais e procedimentos;
4. Demandas espontâneas e não previstas concorrendo com as atividades ordinárias;
5. Ausência no plano de ação da PROAD de ações referentes à atribuição de coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos;
6. Inexistência de indicador de desempenho específico para aferição da execução da supracitada atividade regimental;
7. Necessidade de ampliar o número de manuais e procedimentos elaborados pela PROAD e posterior publicação no site da instituição; e
8. Ausência de sistemas informatizados pela Instituição para a elaboração de Manuais de Procedimentos vinculados as atividades da PROAD.

### **4. Conclusão**

Esta ação teve por objetivo contribuir com o processo de análise da atribuição regimental de coordenar a elaboração dos manuais de procedimentos das atividades da Pró-Reitoria de Administração, incentivando a melhoria contínua das boas práticas de Governança e Gestão.

Por fim, em face aos exames realizados, concluiu-se que a Pró-Reitoria de Administração vem atuando no sentido de cumprir a atividade de elaborar manuais de procedimentos. Para tanto, tem adotado medidas e ações, entre as quais, destacamos: (i) manuais, instruções normativas e cartilhas implementados e/ou em elaboração; (ii) adoção de boas práticas, conforme exemplos citados anteriormente; (iii) identificação

das atividades necessárias para realização supracitada atribuição regimental; e (iv) conhecimento dos problemas e suas respectivas causas, relacionados à execução das atividades, bem como dos mecanismos utilizados para evitá-los, mitigá-los ou corrigi-los.

Relatório elaborado pelo auditor Alexandre José Cunha da Silva, SIAPE 1804255 e revisado pelo auditor David Lima Vilela, SIAPE 1867177.

Encaminhe-se ao Magnífico Reitor do IFPE, na condição de Presidente do Conselho Superior do IFPE.

Recife-PE, 02 de maio de 2024.

**DAVID LIMA VILELA**  
Titular Unidade de Auditoria Interna  
SIAPE 1867177