



**INSTITUTO FEDERAL  
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**  
Rio Grande do Sul

UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA

---



## **RELATÓRIO DE AUDITORIA N.º 004/2021**

[Reitoria]

*Área/Tema: Governança e Gestão de Riscos*

**Unidade de Auditoria Interna do IFRS - UNAI**

*RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA*

**Órgão: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RS - IFRS**

**Unidade Examinada: Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional**

**Município/UF: Bento Gonçalves/RS**

**Ordem de Serviço: N.º 002/2021**

## **Missão**

A Unidade de Auditoria Interna-UNAI, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul-IFRS, é o órgão que realiza atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e aprimorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

## **Auditoria em Governança e Gestão de Riscos**

A auditoria em Governança e Gestão de Riscos tem por objetivo avaliar o estágio de implantação e maturidade dos processos de governança e gestão de riscos do IFRS. A Governança compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controle que visam avaliar, direcionar e controlar a atuação da gestão na condução das políticas públicas, bem como na prestação de serviços de interesse da sociedade. A gestão de Riscos contribui para a melhoria da governança pública e demonstra o comprometimento da instituição em gerir riscos que possam impactar no atingimento dos objetivos estratégicos.

## **QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA UNAI?**

O presente trabalho foi de avaliação do estágio de implementação e maturidade dos processos de Governança e Gestão de Riscos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). O período compreendido pela análise foi de maio de 2021 a novembro de 2021.

## **POR QUE A UNAI REALIZOU ESSE TRABALHO?**

Baseada na análise de riscos, que contou com a participação da Gestão do IFRS, a UNAI identificou, através da matriz de riscos que considera os critérios de materialidade, relevância e criticidade do objeto, um grau de risco alto no tema auditado.

## **QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA UNAI? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?**

Verificou-se que a gestão tem conhecimento dos mecanismos de governança organizacional, bem como das práticas necessárias para conduzir as atividades visando ao aprimoramento de sua estratégia organizacional e a prestação de serviços de interesse da sociedade, no entanto, muitas das práticas implementadas necessitam de melhorias. A Gestão de Riscos é embrionária na instituição e recentemente foi publicada a Política de Gestão de Riscos do IFRS. Diante disso, a Unidade de Auditoria Interna expediu recomendações que, de maneira geral, versam sobre implementação ou aprimoramento de práticas que contribuam para a melhoria da governança pública.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGU - Advocacia-Geral da União

Art. - Artigo

CD - Cargo de Direção

CE - Comissão de Ética

CEP – Comissão de Ética Pública

CGRC - Comitê de Governança, Riscos e Controles

CGU – Controladoria-Geral da União

CONSUP – Conselho Superior

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

FG- Função Gratificada

GT - Grupo de Trabalho

IFRS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

IN - Instrução Normativa

ME - Ministério da Economia

MP - Ministério do Planejamento

PAINT - Plano Anual de Auditoria Interna

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PDP - Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PRODI - Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional

RAR - Relatório de Ações e resultados

REI - Reitoria

S.A. - Solicitação de Auditoria

SGPR - Secretaria-Geral da Presidência da República

SIGPP - Sistema Integrado de Planejamento e Projetos

Sipef - Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal

TCU - Tribunal de Contas da União

UGI - Unidade de Gestão da Integridade

UNAI - Unidade de Auditoria Interna

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>RESULTADOS DOS EXAMES – ACHADOS DE AUDITORIA.....</b>	<b>9</b>
1. Modelo de governança não está publicizado no site da instituição.....	9
2. UGI estruturada em desacordo com a legislação em vigor.....	9
3. Ausência de registros que demonstrem a execução da metodologia para identificação dos riscos de integridade.....	11
4. Não há um código de ética que oriente a conduta e atuação da alta administração e membros dos conselhos.....	12
5. Ausência do Plano de trabalho da Comissão de Ética (2020-2021) e da avaliação anual da consecução do planejamento 2019-2020.....	13
6. Não há ações previstas quanto à formação de líderes e transmissão de informações e conhecimentos quando da sucessão da liderança.....	14
7. Não há um planejamento para ofertar capacitações específicas sobre Gestão de Riscos.....	16
8. Não há métodos para avaliação de desempenho dos membros da gestão.....	17
9. Atividades de gestão de riscos realizadas sem a institucionalização de Política e Metodologia de Gestão de Riscos.....	18
10. Não há o monitoramento dos objetivos estratégicos, através da aferição de metas e indicadores propostos no PDI.....	21
11. Ausência de evidências quanto às atividades desenvolvidas pelo CGRC.....	22
<b>RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>24</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>25</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>27</b>
I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA.....	27

## INTRODUÇÃO

A Unidade de Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande de Sul, cumprindo a atribuição estabelecida no Decreto N.º 3.591, de 06 de setembro de 2000 e alterações, e em atendimento ao Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT 2021, aprovado pela Resolução do Conselho Superior N.º 053, de 28 de dezembro de 2020, apresenta, para apreciação e conhecimento, o Relatório de Auditoria Interna N.º 002/2021.

O Decreto N.º 9.203/2017 instituiu a política de governança da administração pública federal, estabelecendo princípios, diretrizes e práticas no tema, sendo importante para o aprimoramento das organizações. Anteriormente à publicação deste decreto, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU N.º 01/2016 trouxe a obrigatoriedade de adoção de medidas aos órgãos e entidades do Poder Executivo para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança.

Além dos já citados, há outros atos sancionados que contribuem para a melhoria da governança pública, como o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo federal (Decreto 1.171/1994), Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000), que estabelece parâmetros de responsabilidade e transparência financeira e orçamentária, Decreto do Sistema de Correição do Poder Executivo (Decreto 5.480/2005), Decreto de Gestão da Ética (Decreto 6.029/2007), Decreto de Vedação ao Nepotismo (Decreto 7.203/2010), Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), que assegura o direito fundamental de acesso à informação pública e facilita o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos, Lei de Conflito de Interesses (Lei 12.813/ 2013), que trata do tema no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal, Lei de Defesa do Usuário de Serviços Públicos (Lei 13.460/2017), entre outros.

O TCU, visando orientar e incentivar as organizações públicas quanto ao tema, publicou o Referencial Básico de Governança onde informa que a governança pública é a aplicação de práticas de liderança, estratégia e controle, e são os líderes das organizações os principais responsáveis pela aplicabilidade dessas práticas.

Aperfeiçoar a governança significa fazer uso eficiente dos recursos públicos, evitar desvios, fraudes e corrupção, e entregar serviços de qualidade aos cidadãos.

O relatório apresentado é resultado da Ação de Auditoria Nº 01 do PAINT/2021, realizada na Reitoria do IFRS, no Macroprocesso Desenvolvimento Institucional, tendo como tema a Governança e Gestão de Riscos. Foram analisadas as normativas existentes quanto ao objeto da auditoria e as ações desenvolvidas e aplicadas até então, pela instituição, na melhoria da governança pública. Esta ação teve como objetivo avaliar o estágio de implantação e maturidade dos processos de governança e gestão de riscos do IFRS.

Baseada na análise de riscos, a UNAI identificou, através da matriz de riscos construída para elaboração do PAINT/2021, um grau de risco alto no tema auditado. A matriz considera, além da avaliação do gestor, critérios de materialidade, relevância e criticidade do objeto.

Os dados e informações foram coletados através do site institucional e dos documentos disponibilizados diretamente pela Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional.

À Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional compete promover a integração entre a Reitoria e os *campi*, promover e coordenar os processos de planejamento estratégico e a avaliação institucional, de sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico; planejar e coordenar as atividades relacionadas à tecnologia da informação e da comunicação, bem como outras atividades delegadas pelo Reitor (Estatuto do IFRS, art. 19, inciso V).

Salienta-se que durante a execução dessa ação foi publicada a Política de Gestão de Riscos do IFRS (maio/2021), que até o momento da emissão deste relatório ainda não foi implementada.

O IFRS possui um Plano de Integridade (2019-2023) aprovado e uma UGI atuante, embora não esteja corretamente estruturada. Sobre a integridade, a UGI publica periodicamente informativos com a campanha de promoção à Integridade no Governo Federal #IntegridadeSomosTodosNós, que já está na Edição N.º 6.

O IFRS se utiliza do Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI, com vigência de 05 anos, para estabelecer a estratégia. O PDI 2019-2023 contempla o Perfil Institucional, Planejamento Estratégico, Acompanhamento e Avaliação Institucional, dentre outros capítulos inerentes ao cumprimento da missão institucional. Também é utilizado o Plano de Ação, ferramenta de planejamento para o curto prazo (anual), como um desdobramento do Planejamento Estratégico.

Os trabalhos foram realizados em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal. Nenhuma restrição foi imposta à realização dos exames.

As recomendações e sugestões expedidas visam à adequação dos controles internos administrativos e devem ser avaliadas e ponderadas pela autoridade competente.

## RESULTADOS DOS EXAMES – ACHADOS DE AUDITORIA

**1. Não foi possível identificar se o modelo de governança apresentado pela gestão é de conhecimento de todos os envolvidos no processo de governança.**

### **Condição**

O Modelo de Governança não foi encontrado no endereço eletrônico do IFRS (exceto no relatório de gestão). Ele também não consta no Plano de Integridade.

### **Critério**

Conforme preconiza o Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU – 3ª Edição (p.59), deve ser dada publicidade ao modelo de governança no site oficial da organização na internet.

### **Causa**

Ausência de controles internos que garantam a publicização do modelo de Governança do IFRS.

### **Consequência**

Ausência de transparência quanto ao modelo de Governança institucional estabelecido pelo IFRS. Sociedade, principal mantenedora do Estado, não ter acesso às informações sobre a composição das instâncias de governança, papéis e responsabilidades de seus membros, valores organizacionais, fluxos de informação e processos de tomada de decisão.

### **Conclusão**

Neste tópico, a auditoria objetivou analisar o modelo de governança estabelecido pelo IFRS, bem como identificar as instâncias internas e externas com papéis fundamentais para o alcance de uma boa governança e dos resultados esperados pela sociedade. O modelo é essencial para que as atividades de governança sejam desempenhadas de forma eficaz, possibilitando o alinhamento dos objetivos institucionais ao interesse público, gerindo riscos e entregando à sociedade valores de forma íntegra, responsável e transparente. A unidade auditada se comprometeu em dar publicidade ao atual modelo de governança do IFRS, no site institucional, criando uma aba “Governança no IFRS”. Vale salientar que ele deve ser revisto sempre que necessário, para atender as necessidades e expectativas das partes interessadas.

**2. A Unidade de Gestão da Integridade não está estruturada de acordo com a legislação em vigor.**

### **Condição**

A Unidade de Gestão da Integridade – UGI do IFRS é atualmente uma comissão.

### **Critério**

Inciso II do Art. 19 do Decreto N.º 9.203 de 22 de novembro de 2017 e §2º do Art.4º do Decreto N.º 10.756/2021, em vigor desde 09 de agosto de 2021. Recentemente foi publicado o Decreto N.º 10.756/2021 que institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal, no qual pontua, no § 2º do Art. 4º que “os órgãos e as entidades da administração pública federal deverão indicar ao órgão central, dentro de sua estrutura regimental disponível, a unidade que atuará como responsável setorial pelas atividades do Sipef até a data de entrada em vigor deste Decreto.” Artigo 4º da Portaria da CGU N.º 57 de 04 de janeiro de 2019.

### **Causa**

Dificuldade da gestão em estruturar um setor específico para a UGI ou atribuir suas funções a algum setor preexistente, diante da necessidade de alteração do Regimento da Reitoria.

### **Consequência**

Comprometer a efetividade dos trabalhos de estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade.

### **Conclusão**

Neste tópico, a unidade de auditoria objetivou verificar se a Unidade de Gestão da Integridade – UGI estava formalizada no IFRS e como estava estruturada. Inicialmente, verificou-se que a UGI estava constituída em forma de comissão, estando a gestão ciente de que ela deveria ser estruturada como setor ou suas atribuições designadas para um setor já existente. Após, buscou-se verificar se havia uma previsão de regularização da UGI. Observou-se que foi comunicado ao Reitor em 03 de setembro de 2021, conforme ofício N.º 002/2021/UGI/REI/IFRS, a necessidade de reestruturação da Unidade de Gestão da Integridade, porém tal alteração implica na alteração do Regimento da Reitoria. Não há data prevista para que isso ocorra.

O art. 4º da Portaria CGU N.º 57/2019 prevê que os órgãos e entidades deverão constituir uma UGI. Vale destacar o que dispõe o Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade (CGU, 2019, p.6) quanto a estruturação da UGI:

[...] a UGI pode continuar sendo estabelecida em área pré-existente, incorporando as novas competências, mas não mais por meio de instância colegiada. Assim, espera-se maior efetividade na continuidade dos trabalhos de estruturação, execução e monitoramento do programa de integridade, com equipe dedicada especificamente para tal fim. Para o caso dos órgãos e entidades que formaram sua UGI como órgão colegiado, a recomendação é que realizem a mudança para uma área nova ou pré-existente, podendo manter o órgão colegiado enquanto instância consultiva ou realizar uma transição e dissolvê-lo.

Pelo exposto, as situações constatadas apontam para a necessidade urgente de reestruturação da UGI. Recomenda-se.

### **3. Não foram encontrados registros que demonstrem a execução da metodologia para identificação dos riscos de integridade, elencados no Plano de Integridade.**

#### **Condição**

Referente ao Plano de Integridade do IFRS 2019-2023, mais precisamente à Gestão de Riscos de Integridade, o quadro 5 (apêndice II) carece de detalhes nas ações de cada etapa da Metodologia de Gestão de Riscos. Não há indicação de quais são os riscos (subcategorias elencadas no apêndice I) que serão tratados com as medidas elencadas no quadro 2 do plano.

#### **Critério**

Definição de instrumentos para registro do Processo de Gestão de Riscos para a Integridade, conforme orienta o Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade - CGU.

Os planos de integridade deverão conter o levantamento dos principais riscos para a integridade e as medidas para seu tratamento, de acordo com o Inciso IV do Art. 5º da Portaria CGU N.º 1.089/2018.

#### **Causa**

Não implementação efetiva da Política de Gestão de Riscos, que ainda não possui metodologia de aplicação definida e que deveria auxiliar com o desenvolvimento de diretrizes para a identificação e mapeamento de riscos para a integridade em todas as unidades.

#### **Consequência**

Deixar de identificar/avaliar/tratar possíveis riscos de integridade que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais.

#### **Conclusão**

De acordo com as informações apuradas pela auditoria interna, a fim de verificar a forma de levantamento das subcategorias de riscos à integridade do IFRS, elencados no Plano de Integridade (Apêndice I), bem como das medidas de tratamento (quadro 2), constatou-se a carência de detalhes nas ações de cada etapa da metodologia utilizada (apêndice II). Não foram apresentados registros suficientes para avaliar a efetiva realização do levantamento dos riscos para a Integridade.

Conforme o Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade (CGU, 2018, p.23):

“Todo o modelo para a gestão de riscos de um processo organizacional precisa ser registrado. A partir da implementação da gestão de riscos, a ocorrência de eventos não desejáveis deve ser devidamente justificada à luz dos registros realizados.”

Ainda de acordo com o guia, a UGI precisará atuar no levantamento, análise, avaliação e estabelecimento de medidas de tratamento de riscos para a integridade, juntamente com a área de Gestão de Riscos e os gestores dos processos, porém a coordenação do processo de gestão de riscos para a integridade será realizada pela área responsável pela gestão de riscos do IFRS. A UGI apoiará, fornecendo as orientações para a compreensão do que são riscos para a integridade e quais as medidas de tratamento. Assim, considera-se que após a reestruturação da UGI, mencionada na questão

anterior, e com a recente publicação da Política de Gestão de Riscos do IFRS, essa metodologia poderá ser aperfeiçoada, com a definição dos instrumentos necessários para registrar todo o processo de Gestão de Riscos à Integridade. Os registros são essenciais para a execução e o monitoramento do programa de integridade, na observação da implementação das medidas propostas, visando a efetividade do programa. Recomenda-se.

#### **4. Não há um código de ética que oriente a conduta e atuação da alta administração e membros dos conselhos.**

##### **Condição**

Não foi estabelecido Código de Ética no âmbito do IFRS. A unidade auditada publicou a Portaria Nº 683, de 23 de dezembro de 2020, que designou servidores para compor o Grupo de Trabalho para elaborar a minuta do Código de Ética e Conduta dos servidores do IFRS. No entanto, a portaria do GT foi revogada, considerando a Portaria Interministerial SGPR/ME/AGU/CGU Nº 103, de 17.12.2020, que instituiu o Grupo de Trabalho para elaborar proposta de revisão do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo federal. Além do código geral de conduta para todos os servidores do IFRS, não há disposições específicas nesse sentido para a alta administração e membros dos conselhos.

##### **Critério**

O inciso V do Art. 4º do Decreto N.º 9.203/2017 propõe a incorporação de padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, como uma diretriz da governança pública. O inciso I do §2º do Art. 23 da IN Conjunta MP/CGU N.º 1 de 10 de maio de 2016 dispõe que uma das competências do Comitê de Governança, Riscos e Controles é promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamento. O inciso I do Art. 6º da Portaria CGU N.º 57 de 04 de janeiro de 2019 versa sobre a promoção da ética e de regras de conduta para servidores. Boas práticas de Governança, conforme Referencial básico de Governança.

##### **Causa**

Fragilidades quanto à prática de promover a integridade. Ausência de regulamentação/mecanismos para encorajar e reforçar o comportamento ético da alta administração, dos membros do Conselho Superior - CONSUP, que possui caráter consultivo e deliberativo, sendo o órgão máximo do IFRS, e de membros dos Conselhos de *Campus*, órgão máximo normativo, consultivo e deliberativo dos *campi*.

##### **Consequência**

Probabilidade maior de condutas incompatíveis com os padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e éticos. Conflitos de interesses que possam influenciar nas decisões e ações dos membros dos Conselhos.

## **Conclusão**

Buscou-se através desta questão a garantia, mesmo que de forma razoável, de que os membros dos Conselhos Superior e de *Campus* atuem em prol do bem comum, agindo de acordo com o interesse da sociedade, evitando que outros interesses possam influenciar nas decisões desses conselhos. Assim, a existência de um código de ética que oriente a conduta e atuação desses membros elevaria o padrão de comportamento ético, contribuindo para lisura e transparência dos atos praticados na condução da coisa pública. Implementar elevados padrões de comportamento começa pela demonstração da conduta exemplar das lideranças da instituição, sendo fundamental para a promoção da integridade. Importante salientar o que nos descreve o Guia da Política de Governança Pública do Governo Federal (2018, p.44) sobre o tema:

[...] os órgãos e entidades podem dispor de códigos de ética e conduta para os agentes públicos que sejam baseados nas suas especificidades. Esses códigos, por sua vez, devem observar aquilo que estabelece o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, criado por meio do Decreto no 1.171, de 22 de junho de 1994.

Para além de garantir a plena efetividade do que tem sido disciplinado nesses códigos, a diretriz reitera e reforça o dever da alta administração de liderar pelo exemplo. Ainda que o grau de responsabilidade dos servidores públicos varie de acordo com as funções e atribuições próprias e também de seus respectivos órgãos e entidades, as condutas dos líderes no sentido de fortalecer a integridade na administração pública podem ser replicadas em todas as instâncias inferiores – e, ao serem voluntariamente implementadas pelas lideranças, tendem a ser mais aceitas e observadas pelos servidores.

Considerando que a gestão retomará os trabalhos do GT que irá elaborar a minuta do Código de Ética e Conduta dos servidores do IFRS, após a publicação do novo Código de Ética do Servidor Público Federal, considera-se pertinente que o grupo observe características e padrões de comportamento específicos para os membros da alta administração e membros dos conselhos citados. Sugere-se como boa prática, a previsão de conduta para servidores no exercício de cargos de direção e funções gratificadas. Recomenda-se.

## **5. Não há plano de trabalho da Comissão de Ética atualizado (2020-2021) e avaliação anual da consecução do planejamento 2019-2020, no site oficial do IFRS.**

### **Condição**

Foi localizado no site oficial do IFRS o Plano de Trabalho da Comissão de Ética, referente ao período de Outubro de 2019 a Outubro de 2020. A ação “elaborar plano de trabalho e disponibilizar na página da CE do IFRS” consta no plano como iniciada, porém a ausência do Plano de Trabalho atualizado indica a descontinuidade da ação. Na página da Comissão de Ética, não há divulgações relacionadas ao acompanhamento das atividades propostas no plano de trabalho 2019-2020 (item IV), nem avaliação anual da consecução do planejamento.

### **Critério**

Elaboração e cumprimento do plano de trabalho pela Comissão de Ética (Decreto N.º 6.029, de 1º de fevereiro de 2007, art. 7º, §1º e Resolução CEP nº 10, de 29 de setembro de 2008, art. 4º).

Publicidade dos atos da Comissão de Ética (Resolução CEP nº 10, de 29 de setembro de 2008, art. 2º, XXII).

Avaliação da consecução do planejamento adotado pela Comissão de Ética (Regimento Interno da Comissão de Ética do IFRS, aprovado pelo Consup IFRS, conforme Resolução nº 136, de 18 de novembro de 2010 e alterado conforme Resolução nº 096, de 13 de dezembro de 2016, art. 40).

### **Causa**

Ausência de controles internos que permitam verificar o cumprimento do Plano de Trabalho da Comissão de Ética do IFRS.

### **Consequência**

Inviabilidade de avaliação quanto às condições de trabalho e ao cumprimento das funções da Comissão de Ética do IFRS.

### **Conclusão**

O Plano de Trabalho elaborado pela Comissão de Ética do IFRS, em 2019, contemplou a publicidade e o acompanhamento das ações propostas, mas algumas iniciativas não tiveram continuidade. Não houve divulgação de plano(s) de trabalho seguinte(s) e de relatório(s) da consecução do planejamento. A gestão não externou tais documentos, ao manifestar-se sobre a condição apresentada, e relatou que ainda não obteve êxito na demanda formalizada pelo Ofício Nº 103 de 29 de abril de 2021, em que o Reitor solicita à Presidência da Comissão de Ética informações acerca do andamento dos seus processos (quantidade, status, prazos médio de tramitação, descrição dos fluxos de análise).

A elaboração e cumprimento do Plano de Trabalho, a publicidade de seus atos e a avaliação da consecução do planejamento são critérios a serem observados pela Comissão de Ética, conforme dispositivos supracitados (critério). O Boletim Informativo Nº 30, de janeiro de 2021, da CEP, apresenta orientações sobre o Plano de Trabalho das Comissões, cita a possibilidade de realização dos trabalhos por meios virtuais e a importância do titular da entidade ter ciência do plano, uma vez que é sua responsabilidade garantir o pleno funcionamento da Comissão e de sua Secretaria-Executiva, nos termos do Decreto N.º 6.029, de 2007 (art. 6º). Recomenda-se.

## **6. Não há ações previstas quanto à formação de líderes e transmissão de informações e conhecimentos quando da sucessão da liderança.**

### **Condição**

O Programa de Capacitação de Servidores do IFRS, aprovado pelo Consup através da Resolução 046 de 29 de junho de 2021, não contempla ações voltadas especificamente à promoção da liderança, formação de líderes, transmissão de conhecimentos, etc. O Plano de Sucessão, citado pela gestão, não tem prazo para execução.

### **Critério**

Liderança é um dos mecanismos para o exercício da governança pública conforme Inciso I do Art. 5º do Decreto N.º 9.203/2017.

Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020, p. 66-67):

Promover a capacidade da liderança envolve:

[...]

b) definir diretrizes para o desenvolvimento da liderança, além de identificar as competências desejáveis ou necessárias e aprimorá-las, considerando as oportunidades de desenvolvimento observadas.[...]

c) estabelecer procedimentos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão da liderança.[...]

### **Causa**

Inexistência de planejamento de ações preparatórias para exercício da função aos gestores nomeados, bem como de procedimentos quanto à transmissão de informações e conhecimentos na sucessão da gestão.

### **Consequência**

Nomeação de líderes que não possuem competências necessárias para o exercício do cargo, despreparados para mudanças de cenários. Sucessores sem competência adequada. Descontinuidade na realização das atividades da liderança quando da ocorrência de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares, ou vacância de cargos/funções ocupados por esses dirigentes.

### **Conclusão**

Visando ao aprimoramento da Governança pública, neste tópico, a unidade de auditoria objetivou analisar as ações realizadas pela gestão para promover a capacidade da liderança, no que envolve o desenvolvimento de líderes e procedimentos de transmissão de informação e conhecimento, quando da sucessão. Tais práticas asseguram condições mínimas para exercer uma boa governança na instituição. Aprimorar a capacidade da liderança possibilita que seus líderes tenham habilidades, competências e capacidades para o exercício de suas funções/cargo.

Quanto ao desenvolvimento de líderes, observou-se, nos documentos apresentados pela unidade auditada, ação preparatória (capacitação realizada em dezembro de 2019) para o exercício da função dos novos Diretores-Gerais que assumiriam os *campi* do IFRS em fevereiro de 2020 (Processo N.º 23419.001419/2019-91). Conforme conteúdo programático, a capacitação abordou diversos temas, dentre eles Comunicação Organizacional, Gestão de Pessoas, Ética e Cidadania, Gestão, Planejamento e Orçamento. Quanto às ações de transmissão de conhecimento, a gestão informou que há a demanda de um Plano de Sucessão, porém sem prazo para execução. Esclarece que em 2022 buscarão um plano específico para formação de lideranças no IFRS.

Após o exposto, não será emitida recomendação, porém sugere-se definir e documentar os perfis profissionais desejados, alinhados às estratégias organizacionais, e as competências necessárias para o exercício de funções gerenciais, prevendo ações de desenvolvimento de liderança aos servidores que assumem essas ocupações, na

reitoria e nos *campi*. É importante que essas ações de desenvolvimento estejam previstas no PDP do IFRS. No que se refere à definição de competências desejáveis para o cargo, a Lei 11.892/2008 versa sobre os requisitos para a ocupação de cargos de reitor, diretor e pró-reitor.

Salienta-se ainda a necessidade de definir procedimentos de transmissão de informação e conhecimento a sucessores, a fim de evitar possível descontinuidade dos serviços.

## **7. Não há um planejamento para ofertar capacitações específicas sobre Gestão de Riscos, com alguma periodicidade, para atualização de todos os gestores (CD e FG).**

### **Condição**

A unidade auditada apresentou cópia do Processo N.º 23419.001419/2019-91, referente à capacitação realizada em dezembro de 2019 para os novos Diretores-Gerais que assumiram os *campi* do IFRS em Fevereiro de 2020. A capacitação abordou diversos temas, dentre eles Estrutura de Governança (item 1.3 do conteúdo programático) e Gestão de Riscos (item 5.3). Porém, não se identificou a oferta de uma capacitação específica em Gestão de Riscos. Carece de um planejamento para que essas capacitações sejam ofertadas com regularidade, visando munir os gestores de informações atualizadas a respeito das boas práticas de governança pública.

### **Critério**

Segundo o Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018, p.124), faz-se necessária a disseminação e a prática de métodos e técnicas de gestão de riscos nas organizações públicas (Acórdão 2.467/2013-TCU-Plenário), o que requer, entre outras ações, a instituição de capacitação regular de gestores para lidar com riscos.

### **Causa**

Embora a unidade auditada afirme que este assunto está sendo discutido em grupo de trabalho, ainda não foi observado planejamento formalizado para a oferta de capacitações em Gestão de Riscos de forma periódica a todos os gestores. Como bem discorre o Referencial do TCU acima mencionado, face às incertezas do ambiente econômico, político e social que o Brasil ora enfrenta, torna-se premente uma mudança de postura por parte da Administração Pública com relação a riscos.

### **Consequência**

A oferta de cursos de capacitação sobre o tema é, além de outros, um atributo importante que deve estar presente na conformação de um ambiente de gestão de riscos apropriado. A falta de um planejamento para capacitações periódicas sobre Gestão de Riscos coloca a entidade em uma situação delicada frente aos riscos a que está sujeita, dificultando a tomada de decisões estratégicas e pontuais para a solução de impropriedades e até mesmo de irregularidades, que, atualmente demanda agilidade e efetividade.

## **Conclusão**

A unidade de auditoria objetivou analisar as ações realizadas pela gestão no que tange à existência de um planejamento para ofertar capacitações específicas sobre Gestão de Riscos, com alguma periodicidade, para atualização de todos os gestores (CD e FG). É importante mencionar que a gestão está comprometida em ações a serem executadas nesse sentido, pois, conforme informado, a última etapa a ser desenvolvida na próxima reunião do GT de elaboração da metodologia de Gestão de Riscos é a definição da necessidade de capacitações, a forma e a periodicidade. Esclarece ela que a intenção é conhecer os cursos já ofertados pela ENAP de forma a elaborar um rol de cursos básicos para compor um primeiro estágio de capacitação dos Gestores de Desenvolvimento Institucional e em um segundo momento promover a disseminação desse conhecimento de forma articulada em um programa de capacitação de Gestores para Gestão de Riscos no âmbito do IFRS.

Ante o exposto, não será emitida recomendação, porém sugere-se elaborar um planejamento formalizado para ofertar capacitações específicas sobre Gestão de Riscos, com alguma periodicidade, para atualização de todos os gestores (CD e FG), em face dos motivos e circunstâncias já demonstrados. Ademais, é importante que essas ações de desenvolvimento estejam previstas no PDP do IFRS.

## **8. Não há métodos para avaliação de desempenho dos membros da gestão (alta administração e servidores no exercício de cargos de direção e funções gratificadas)**

### **Condição**

Não existe avaliação de desempenho definida e institucionalizada no IFRS para os membros da gestão (alta administração e servidores no exercício de cargos de direção e funções gratificadas). Não há indicadores e metas de desempenho.

### **Critério**

Liderança é um dos mecanismos para o exercício da governança pública conforme Inciso I do Art. 5º do Decreto N.º 9.203/2017.

Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020, p. 67):

“Promover a capacidade da liderança envolve:

d) definir diretrizes para a avaliação de desempenho desses membros, bem como indicadores e metas de desempenho. [...]”

### **Causa**

Ausência de diretrizes para avaliar o desempenho dos líderes. Não há indicadores e metas de desempenho previamente definidos.

### **Consequência**

Tomada de decisão acerca da manutenção ou destituição dos atuais líderes sem que haja evidências.

## **Conclusão**

De acordo com os documentos apresentados e a manifestação da unidade auditada, constatou-se que não há a prática de avaliação de desempenho da liderança do IFRS

(alta administração e servidores no exercício de cargos de direção e funções gratificadas). Conforme já citado na questão 6 deste relatório, a prática de promover a capacidade da liderança é uma das condições básicas para o exercício de uma boa governança. O sucesso para o alcance dos resultados institucionais depende das pessoas que trabalham no IFRS, no entanto, deve-se garantir que essas pessoas tenham competências necessárias para exercer o cargo, avaliando seu desempenho e resultados. Para que essa avaliação possa ser realizada, é necessário que metas e indicadores sejam previamente definidos, com base no planejamento estratégico do IFRS. Deve-se também definir diretrizes e critérios para essa avaliação. É importante destacar que o Comitê de Governança e Gestão de Riscos pode e deve colaborar na definição de todo esse processo, conforme o que dispõe o Decreto N.º 9.203 de 2017:

Art. 15-A. São competências dos comitês internos de governança, instituídos pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: (Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019)

I - auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos neste Decreto; (Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019)

Após o exposto, visando melhorias na governança pública, considera-se pertinente implementar o processo de avaliação de desempenho da liderança do IFRS (alta administração e servidores no exercício de cargos de direção e funções gratificadas) com definição prévia de diretrizes e critérios, indicadores e metas de desempenho (com base no planejamento estratégico da instituição). Recomenda-se.

## **9. Atividades de gestão de riscos realizadas sem a institucionalização de Política e Metodologia de Gestão de Riscos.**

### **Condição**

As atividades de gestão de riscos abaixo relatadas foram desenvolvidas sem o suporte e as diretrizes de uma Política de Gestão de Riscos (publicada em maio de 2021) e de uma metodologia institucionalizada.

O Plano de Ação é utilizado como instrumento da Gestão de Riscos no IFRS, com a realização da análise de riscos (SIGPP iniciativas/ações) pelos *campi* e a elaboração do mapa de riscos relacionados aos objetivos estratégicos. Porém, no Plano de Ação 2021 (unificado do IFRS) não consta o referido mapa, nem os itens relativos à gestão de riscos previstos na IN PRODI Nº 001/2020 (art. 3º, IV ao VIII). Tais itens foram encontrados nos planos de ação divulgados nos sites de apenas 4 (quatro) *campi* e 3 (três) desses apresentam nome de servidores como responsáveis pelas ações, divergindo da normativa que prevê setor/área responsável.

Quanto à Avaliação de Riscos dos Objetivos Estratégicos apresentada no Relatório de Gestão 2020, o tópico apresenta gráficos de escalas de probabilidade de ocorrência e impacto dos riscos para cada objetivo estratégico e descrição dos principais riscos mapeados, mas não constam respostas/tratamento aos riscos.

### **Critério**

O processo de gestão de riscos deve ser incorporado aos demais processos organizacionais, a começar do planejamento estratégico, de forma a subsidiar a tomada de decisão e assegurar o alcance dos objetivos (Referencial Básico de Governança Organizacional, TCU, 2020, p.73).

Findas as etapas de delegação e concepção, inicia-se a implementação da gestão de riscos (Referencial Básico de Gestão de Riscos, TCU, 2018, p.68).

De acordo com o art. 3º da IN PRODI Nº 001/2020, o Plano de Ação do IFRS deverá ter os seguintes itens do SIGPP preenchidos: objetivo estratégico; descrição da ação proposta; valor orçado por rubrica, se for o caso; setor/área responsável pela ação/acompanhamento; ameaça à execução da ação; impacto da ameaça; resposta ao risco; tratamento do risco.

### **Causa**

Lacunas nas etapas para implementação da gestão de riscos. Indefinição de protocolos e diretrizes necessários ao processo de gerenciamento de riscos.

### **Consequência**

Atividades de gestão de riscos sem efetividade para tomada de decisão e alcance de objetivos.

### **Conclusão**

A falta de alinhamento quanto às publicações das informações de análise de riscos (Plano de Ação) não foi justificada pela gestão. Quanto às respostas/tratamento aos riscos que não acompanharam a Avaliação de Riscos no Relatório de Gestão, há manifestação de que estão nos relatórios do SIGPP, enviadas aos *campi*, separadamente, para que eles pudessem trabalhar com a gestão dos riscos das ações planejadas com sua comunidade. Tais questões indicam fragilidade nas atividades de Informação e Comunicação, que convém estabelecer em diretrizes e protocolos efetivamente aplicados durante o processo de gerenciamento de riscos. De acordo com o Referencial Básico de Governança, TCU, 2020 (p.72), a estrutura de gestão de riscos deve abranger o estabelecimento de fluxos de comunicação para compartilhar informações e decisões acerca de gestão de riscos interna e externamente.

Além da necessidade de estabelecer quais informações serão comunicadas, a quem (partes interessadas internas e externas), por quem, quando e como (e-mail, sistema, site, etc.), mostra-se relevante ampliar as capacitações, pois apenas a normatização pode se mostrar insuficiente, a exemplo da indicação, no Plano de Ação, de setor/área responsável pela ação/acompanhamento, definida na IN PRODI Nº 001/2020, art. 3º, IV, que não foi integralmente aplicada. A indicação de nomes de servidores, nestes casos, se torna inconveniente considerando a rotatividade de servidores nos setores, comissões, cargos e funções (CD, FG).

A gestão defendeu a importância das atividades de gestão de riscos desenvolvidas na elaboração do Plano de Ação (precedentes à política e metodologia), pois obteve dados para montar os mapas de riscos apresentados no Relatório de Gestão 2020 e um norte para avaliar quais são os objetivos estratégicos com maior risco, apesar da estruturação do gerenciamento de riscos estar em andamento no IFRS. Considerou,

ainda, que a implementação da metodologia de Gestão de riscos em todo IFRS (apreciação pelo CGRC prevista para outubro/2021) possibilitará aos gestores tomar decisões com base na aplicação de ferramentas da gestão de riscos, como a matriz de riscos, que será construída por *campus* juntamente ao mapeamento dos macroprocessos, processos e subprocessos de maior risco na instituição.

Mesmo que o levantamento de riscos na elaboração dos Planos de Ação 2020 e 2021 tenha contribuído na estruturação, destaca-se que a introdução e eficácia da gestão de riscos requerem comprometimento em todos os níveis, apoiado em formalização e capacitação. As etapas que definem estratégia, política, responsáveis, processos e ferramentas, devem anteceder a etapa de implementação da gestão de riscos, para que nesta apliquem-se as definições (Referencial Básico de Gestão de Riscos, TCU, 2018, p.65-68, 72-73).

Os gráficos de impacto do risco e probabilidade de ocorrência, apresentados no Relatório de Gestão 2020, atribuem escalas aos 17 objetivos do Mapa Estratégico 2019-2023, porém o quadro que descreve os principais riscos mapeados (p.44-45) não contempla 06 (seis) destes objetivos estratégicos (P1, P2, P5, PC1, PC2 e R2). Somente a utilização dos riscos levantados na elaboração do Plano de Ação não garantiria esse mapeamento para todos os objetivos estratégicos, pois a ausência de indicadores mensurados e metas (abordada no achado subsequente) enfraquece o compromisso das unidades (Reitoria/*Campi*) em planejar ações e levantar riscos para todos os objetivos que lhes caberiam. Apesar disso, todos os objetivos estratégicos tiveram desdobramento em ações por alguma parcela das unidades, conforme se observa nos quadros do número total de ações planejadas por objetivo estratégico nos *campi* e na Reitoria do IFRS, apresentados no Plano de Ação. Os documentos disponibilizados não permitem identificar as razões de não haver descrição de riscos para 06 dos 17 objetivos estratégicos que integram os gráficos.

A documentação das atividades realizadas durante o processo de gestão de riscos constitui importante instrumento de *accountability*, além de facilitar a comunicação com as partes interessadas. Por essa razão, na descrição de cada etapa do processo, o TCU indica alguns tipos de documentos e informações essenciais que convém armazenar como parte do registro de riscos, que podem ser consultados no Referencial Básico de Gestão de Riscos.

O saneamento da impropriedade constatada pode ser favorecido pela aprovação da metodologia e pela instituição de outros componentes da estrutura de gestão de riscos, de forma que a implementação da gestão de riscos conte com definições a serem aplicadas. A estrutura de gestão de riscos é a maneira como a entidade se organiza para gerenciar os riscos do seu negócio, representando o conjunto de componentes e arranjos organizacionais para a concepção, a implementação, o monitoramento, a análise crítica e a melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização. Inclui a política de gestão de riscos, os manuais e guias, os recursos, a definição de objetivos e de papéis e responsabilidades que permitirão incorporar a gestão de riscos em todos os níveis da organização (ABNT, 2009). (Referencial Básico de Gestão de Riscos, TCU, 2018, p.53). Recomenda-se.

## **10. Carência de rotinas de acompanhamento e monitoramento dos objetivos estratégicos, aferição de metas e indicadores propostos no PDI, periodicidade de mensuração e divulgação dos resultados institucionais.**

### **Condição**

Não se identificou qual o resultado esperado (institucional IFRS e por *campi*) em relação aos indicadores dos quadros 8, 9, 10 e 11 do PDI. Não há evidências quanto ao cálculo de metas, periodicidade de mensuração e meio de divulgação dos resultados alcançados em relação aos indicadores do PDI. A unidade auditada apresentou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para evidenciar a prática de promover a gestão estratégica, e o Relatório de Ações e Resultados 2020 (RAR) para demonstrar o monitoramento do alcance dos resultados organizacionais, bem como do monitoramento e desempenho das funções de gestão. O PDI 2019-2023 (p.113) informa que “todas as metas serão calculadas após a primeira medição dos indicadores propostos e aprovados no mês de dezembro de 2019”. O RAR 2019 e 2020 apresenta dados numéricos do que cada *campus* realizou em relação a alguns dos indicadores definidos no PDI.

### **Critério**

Monitorar o alcance dos resultados organizacionais e o desempenho das funções da gestão são práticas de governança citadas no Referencial Básico de Governança Organizacional (p. 83 a 86). Conforme Art. 6º do Decreto N.º 9.203/2017, cabe à Alta Administração implementar mecanismos, instâncias e práticas de governança, incluindo formas de acompanhamento de resultados, soluções de melhoria e instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências. O Art. 15 do Decreto traz como competência do Comitê Interno de Governança o auxílio à alta administração na implementação e manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e diretrizes da governança, bem como no incentivo e promoção de iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou entidade promovendo soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para aprimoramento do processo decisório.

### **Causa**

Fragilidade no acompanhamento e monitoramento dos resultados institucionais pela Alta Administração e carência de orientação do Comitê de Governança no que se refere a auxiliar a alta administração no acompanhamento de resultados institucionais.

### **Consequência**

Ausência de mecanismos necessários para acompanhar resultados, propor soluções de melhorias no desempenho da organização, dar suporte aos processos decisórios, direcionar ações que buscam resultados para a sociedade.

## **Conclusão**

A unidade de auditoria interna teve como objetivo verificar se o IFRS possui um processo sistemático e contínuo de monitoramento e acompanhamento dos resultados institucionais.

Constatou-se, conforme item 2.5 do PDI (2019-2023), que há indicadores definidos de acordo com os objetivos descritos no mapa estratégico do IFRS, nas perspectivas: resultados institucionais (quadro 8), processos (quadro 9), pessoas e conhecimento (quadro 10) e orçamento (quadro 11). No entanto, não se evidenciou um sistema de medição de desempenho institucional (através de indicadores), com metas estabelecidas e resultados esperados. A gestão informa que um GT foi formado (Portaria nº 451 de 24 de julho de 2019) para elaboração da metodologia de acompanhamento e avaliação do PDI através de um sistema de medição de desempenho dos indicadores do PDI, que ainda não está finalizado.

A gestão estratégica é essencial à governança pública e muitas orientações e sugestões podem ser vistas no Guia Técnico de Gestão Estratégica do Governo Federal.

Medir esses indicadores não serve apenas para mostrar se as metas estão sendo atingidas. Serve para deixar claras as prioridades, gerar alinhamento, indicar se são necessários ajustes, apoiar a tomada de decisão, motivar e reconhecer o desempenho. Após o exposto, considera-se pertinente que a unidade auditada envie esforços quanto ao monitoramento dos objetivos, indicadores e metas, definindo sistema de medição, periodicidade de mensuração e meios de divulgação dos resultados. Recomenda-se.

## **11. Ausência de evidências quanto às atividades desenvolvidas pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFRS, constituído desde 2016.**

### **Condição**

A unidade auditada não apresentou, inicialmente, atividades realizadas pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles. Verificou-se no site institucional somente uma ata publicada (reunião em 27/05/2021).

### **Critério**

Competências do Comitê de Governança, Riscos e Controle previstas na IN MP/CGU Nº 01/2016. Decreto N.º 9.203/2017.

### **Causa**

Carência de ações que são de competência do Comitê de Governança, Riscos e Controles.

### **Consequência**

Atrasos na Elaboração da Política de Gestão de Riscos do IFRS (publicada em maio/2021). Ausência de uma metodologia de levantamento, monitoramento e tratamento de riscos. Ausência de instrumento de governança capaz de lidar com as incertezas. Fragilidade no levantamento de riscos à integridade. Fragilidade na geração de informações relevantes à alta administração, quanto aos riscos e controles.

## **Conclusão**

Gerenciar riscos e instituir mecanismos de controle interno são elementos essenciais à boa governança pública. Além da IN MP/CGU N.º 01/2016 que traz as competências do Comitê de Governança, Riscos e Controles, o Decreto N.º 9.203/2017 delega a esses comitês internos a gestão desses mecanismos. A gestão de riscos deve fazer parte da estratégia da instituição, possibilitando identificar, avaliar e gerenciar eventos que possam afetar os resultados institucionais.

Após as análises realizadas pela unidade de auditoria, verificou-se um comitê pouco ativo, desde sua constituição em 2016, visto a recente publicação da Política de Gestão de Riscos do IFRS em maio de 2021 (conforme o Art. 17 da IN MP/CGU N.º 01/2016, a Política de Gestão de Riscos deveria ser instituída, em até 12 meses a contar da publicação da instrução normativa, ou seja, até maio/2017). A metodologia para implantação da política está em fase de elaboração. A manifestação da unidade auditada indica a atuação do CGRC na aprovação/apreciação destes documentos, além da designação dos GTs para elaboração das minutas.

Não será emitida recomendação, no entanto, destaca-se a necessidade de um Comitê de Governança, Riscos e Controles atuante, que apoie, facilite e monitore a gestão de riscos da instituição.

## RECOMENDAÇÕES

### **Achado N.º 2**

1. Recomenda-se estruturar corretamente a UGI - Unidade de Gestão da Integridade do IFRS, conforme prevê a legislação vigente.

### **Achado N.º 3**

2. Recomenda-se manter registros (lista de presença, planilhas, entre outros) de cada etapa executada na metodologia adotada na Gestão de Riscos à integridade.

### **Achado N.º 4**

3. Recomenda-se, quando da elaboração do Código de Ética e Conduta do IFRS, a inclusão de características e padrões de comportamento baseados nas especificidades dos membros da alta administração e dos membros dos conselhos, visando reforçar a conduta pautada na ética, nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais.

### **Achado N.º 5**

4. Recomenda-se a adoção de providências para que a Comissão de Ética do IFRS atualize seu plano de trabalho, publique seus atos e realize avaliação da consecução de seu planejamento.

### **Achado N.º 8**

5. Recomenda-se, como boa prática de governança, a avaliação de desempenho da liderança do IFRS (alta gestão e servidores no exercício de cargos de direção e funções gratificadas) com definição prévia de diretrizes e critérios, indicadores e metas de desempenho (com base no planejamento estratégico da instituição).

### **Achado N.º 9**

6. Recomenda-se que a implementação da Gestão de Riscos no IFRS seja resultante da aplicação da Política de Gestão de Riscos, a partir da definição de metodologia para sua prática, incluindo estratégias, responsabilidades, processos, ferramentas e fluxos de comunicação.

### **Achado N.º 10**

7. Recomenda-se, visando fomentar o mecanismo estratégia e suas práticas, o monitoramento dos objetivos estratégicos, com a medição dos indicadores propostos no PDI, a definição de metas, periodicidade de mensuração e meio de divulgação dos resultados.

## CONCLUSÃO

De modo geral, o objetivo desta auditoria foi atingido. Considerando o escopo do trabalho, percebe-se que há inconformidades em relação a muitos preceitos normativos e legais atinentes ao tema auditado, tendo sido relatadas as fragilidades mais importantes, as quais devem ser objeto de análise por parte do Gestor.

Quanto aos mecanismos de liderança, estratégia e controle, suas práticas carecem de melhorias. O processo de Gestão de Riscos é incipiente no IFRS. Gerir riscos é uma das práticas essenciais para promoção da estratégia da organização e necessita de uma atenção especial da gestão.

As oportunidades de aperfeiçoamento apresentadas neste relatório estão relacionadas aos seguintes tópicos:

1. Importância da identificação das instâncias internas e externas com papéis fundamentais para o alcance de uma boa governança e dos resultados esperados pela sociedade, através da publicação do modelo de governança do IFRS;
2. Necessidade de reestruturar a UGI, de acordo com a legislação;
3. Aperfeiçoar a metodologia de identificação dos riscos à integridade, mantendo registros de cada etapa executada;
4. Importância de liderar pelo exemplo, através de um código de ética e conduta aos membros da alta administração e membros dos conselhos, bem como de prever, como boa prática, a conduta para servidores no exercício de cargos de direção e funções gratificadas;
5. Atualização do plano de trabalho, publicação dos atos e avaliação de execução do planejamento da Comissão de Ética do IFRS;
6. Formação de líderes e procedimentos necessários para transmissão de informações e conhecimentos, quando da sucessão;
7. Capacitações exclusivas sobre Gestão de Riscos;
8. Avaliar o desempenho da liderança do IFRS;
9. A implementação efetiva da Gestão de Riscos;
10. Monitorar o alcance dos resultados institucionais através da medição de indicadores;
11. Comitê de Governança, Riscos e Controles atuante, que apoie, facilite e monitore a gestão de riscos da instituição.

Quanto ao mecanismo de controle, observou-se boas práticas em relação à:

- *accountability* e transparência através da Carta ao cidadão, página de Transparência e prestação de contas e o acesso à informação e serviço de informação ao cidadão.
- Unidade de Auditoria Interna desenhada para adicionar valor e melhorar as operações do Instituto, que realiza atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e aprimorar a eficácia

dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos (Art. 1º do Regimento Interno da Unidade de Auditoria Interna do IFRS).

Cabe salientar que o resultado da auditoria não deve ser avaliado somente à luz das recomendações emitidas. Faz-se necessária a avaliação do achado, desde a sua origem, pois todos os elementos colhidos nas diversas fontes, e considerados relevantes, são analisados e o resultado pode não se traduzir necessariamente em Recomendações, mas sim em sugestões, observações ou orientações com vistas à melhoria e o aperfeiçoamento dos controles internos da organização.

Outrossim, destaca-se que este relatório não tem a intenção de esgotar as possibilidades de inconsistências passíveis de serem observadas, mas sim servir como instrumento de orientação para as boas práticas da Administração Pública. Ademais, ressaltamos que a implementação das recomendações aqui emitidas será acompanhada posteriormente pela Unidade de Auditoria Interna o que, contudo, não impede que o Gestor venha a se manifestar acerca deste relatório previamente a esse acompanhamento.

Em que pese ser a Unidade de Auditoria Interna um órgão de assessoramento técnico, portanto, não possuindo natureza vinculante, o acatamento e a implementação de suas recomendações refletirá o comprometimento da Gestão com o fortalecimento dos controles internos da entidade e o acolhimento das disposições normativas vigentes.

Por fim, conforme o item nº 176 da Instrução Normativa nº 003/2017/CGU, é responsabilidade da alta administração da Unidade Auditada zelar pela adequada implementação das recomendações emitidas pelas Unidades de Auditoria Interna Governamentais, cabendo-lhe aceitar formalmente o risco associado caso decida por não realizar nenhuma ação.

Bento Gonçalves, 25 de novembro de 2021.

**Equipe de Auditoria:**

Coordenadora da Equipe

Liane Nascimento dos Santos (liane.santos@farroupilha.ifrs.edu.br)

Auditores

Denis Jean Reges Bastos (denis.bastos@erechim.ifrs.edu.br)

Jôse D'Avila (jose.avila@caxias.ifrs.edu.br)

Fabício Daniel Prestes (fabricio.prestes@bento.ifrs.edu.br)

Marcelo Juarez Vizzotto (marcelo.vizzotto@ifrs.edu.br)

\* O documento original, assinado, encontra-se arquivado na Unidade de Auditoria Interna para consulta.

## ANEXOS

### I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA

De conhecimento da S.A. N.º 001-002/UNAI/REI/2021 contendo as constatações formuladas pela Unidade de Auditoria, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional encaminhou sua manifestação através do OFÍCIO N.º 025/2021/PRODI/IFRS, emitido em 06/09/2021.

#### **Achado N.º 01**

##### **Manifestação da Unidade Auditada**

“Está em fase de construção e planeja-se até o final do mês de setembro a criação de mais uma aba denominada “Governança no IFRS” no sítio <https://ifrs.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/>”

#### **Achado N.º 02**

##### **Manifestação da Unidade Auditada**

“A UGI reportou essa situação ao reitor do IFRS por meio do Relatório da Unidade de Gestão da Integridade/2020 (pág. 7) e foi destacado entre os principais desafios futuros para o avanço da integridade no contexto do IFRS (pág. 33 e 35). <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2021/07/RELATORIO-UGI-2020.pdf>

Em atendimento ao exposto no § 2º do Art. 4º Decreto nº 10.756/2021, em 24 de agosto de 2021, foi enviado ao órgão Central do Sipef o Ofício nº 24/2021/PRODI/REI/IFRS, apresentando na sequência, que trata sobre a unidade setorial do Sipef, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS).

[...]

Em 25 de agosto de 2021 recebemos a seguinte resposta do Órgão Central do Sipef:

[...]

Na sequência elaboramos o quadro comparativo da Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019 e do Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021 para avaliar quais as modificações ensejam a nova regulamentação. O quadro é apresentado a seguir.

[...]”

#### **Achado N.º 03**

##### **Manifestação da Unidade Auditada**

“Apresentamos no Apêndice A a Minuta da metodologia e a Portaria de nomeação do GT.”

#### **Achado N.º 04**

##### **Manifestação da Unidade Auditada**

“A gestão irá retomar os trabalhos do GT após a publicação novo do Código de Ética Profissional do Servidor Público Federal, previsto para ocorrer até o final deste ano. Acerca da inclusão de conduta de membros do conselho, a pauta será levada ao GT mencionado para que o mesmo avalie a pertinência da inclusão ou se

o texto a ser proposto já será abrangente suficiente de forma que atenda a participação em todos os colegiados do IFRS, incluindo o Conselho Superior.”

#### **Achado N.º 05**

##### **Manifestação da Unidade Auditada**

“A gestão realizou essa demanda ainda no mês de abril de 2020, conforme apresentado no ofício a seguir. Porém, ainda não obteve êxito nesta demanda.”

#### **Achado N.º 06**

##### **Manifestação da Unidade Auditada**

“Tendo em vista a aprovação do Programa de Capacitação que aponta os principais meios e formas de capacitação privilegiadas pelo IFRS, conforme o planejamento realizado entre a Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional e a Diretoria de Gestão de Pessoas, buscar-se-á a criação de um Programa específico para a formação de lideranças no âmbito do IFRS a partir do mês de janeiro de 2022.”

#### **Achado N.º 07**

##### **Manifestação da Unidade Auditada**

“Esta discussão está sendo realizada no âmbito do GT de elaboração da metodologia de Gestão de Riscos. A última etapa, a ser desenvolvida na próxima reunião é a definição da necessidade de capacitações, a forma e a periodicidade. Cabe destaque, que todos os membros do GT já realizaram a capacitação da Escola Nacional de Administração Pública, “Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público”. Ainda, no final do mês de setembro alguns membros do GT realizarão o curso “Análise e Melhoria de Processos”. Apesar da realização desses cursos ser uma ação ainda isolada, a intenção é conhecer os cursos já ofertados pela ENAP de forma a elaborar um rol de cursos básicos para compor um primeiro estágio de capacitação dos Gestores de Desenvolvimento Institucional e em um segundo momento, promover a disseminação desse conhecimento de forma articulada em um programa de capacitação de Gestores para Gestão de Riscos no âmbito do IFRS.”

#### **Achado N.º 08**

##### **Manifestação da Unidade Auditada**

“Até o presente momento não há uma previsão formalizada para o desenvolvimento no IFRS, de métodos para avaliação de desempenho dos membros da gestão (alta gestão e detentores de CDs e FGs especificamente). Cabe às chefias dos Departamentos juntamente com suas equipes buscar formas de capacitação para o melhor desempenho de suas funções. Outra forma de capacitação que pode ser citada é aquela que ocorre no âmbito dos comitês de ensino, pesquisa, extensão, gestão de pessoas, desenvolvimento institucional, tecnologia de informação e administração.”

#### **Achado N.º 09**

##### **Manifestação da Unidade Auditada**

“As respostas do tratamento aos riscos estão nos relatórios do sigpp esses foram enviadas a cada *campi*, separadamente, para que eles pudessem trabalhar com a gestão dos riscos das ações planejadas com sua comunidade e dessa forma, os *campi* puderam dar a sua parcela de colaboração para alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

As atividades de gestão de risco foram importantes, pois com ela conseguimos obter os riscos dos objetivos estratégicos via plano de ação, além de termos dados para montar os mapas de riscos que foram apresentados no relatório de gestão 2020.

Apesar da estruturação do gerenciamento de risco estar em andamento no IFRS, com aplicação da política e construção da metodologia, os levantamentos dos riscos das ações na elaboração do plano de ação deram um norte para avaliar quais são os objetivos estratégicos com maior risco de um evento afetar o seu alcance. Sendo assim, conseguimos, ainda que não da maneira ideal, dar uma maior atenção a esses objetivos com risco e impacto mais elevados.

Tendo em vista a implementação da metodologia de Gestão de riscos em todo IFRS. Os gestores poderão tomar decisões com base na aplicação de ferramentas da gestão de riscos, como a matriz de riscos, que será construída por *campus* juntamente com o mapeamento dos macroprocessos, processos e subprocessos de maior risco na instituição.”

#### **Achado N.º 10**

##### **Manifestação da Unidade Auditada**

“Seria página “113 e não 103”, conforme arquivo encaminhado, pdf sistema de medição de desempenho, após publicação do PDI foi montado um GT (Portaria nº 451 de 24 de julho de 2019), com representação dos *campi* e reitoria, que discutiu e apresentou uma metodologia de acompanhamento e avaliação do PDI por meio de sistemas de indicadores de desempenho e metas.

No trabalho aperfeiçoou-se os primeiros indicadores de desempenho, que foram apresentados no capítulo 2 do PDI. Além disso, foi construído o sistema de indicador de desempenho conforme arquivo em anexo que ainda não foi finalizado. (APÊNDICE B)

Antes da pandemia, iniciou-se o processo de discussão com cada pró-reitoria e diretorias, a respeito dos indicadores que se relacionavam com as áreas a fim de certificar se a medição e a coleta dos dados eram viáveis para o acompanhamento. Com a pandemia, o processo ficou prejudicado e conseqüentemente alguns indicadores relativos às áreas citadas não foram medidas. Pretende-se retomar a avaliação dos indicadores e metas com as áreas até o final de 2022.”

#### **Achado N.º 11**

##### **Manifestação da Unidade Auditada**

“As ações desenvolvidas pela CGRC foram a Designação do GT para elaboração da Política, aprovação da política, designação do GT para elaboração da metodologia, minuta da metodologia. As próximas atividades planejadas para o mês de outubro é a apreciação da Metodologia de implantação da Gestão de Riscos no âmbito do IFRS e a aprovação da IN sobre os procedimentos e prazos de implantação.”