

Auditoria Interna

AUDITORIA DE DESEMPENHO

Relatório de Auditoria nº 10



PROGRAMA DE AUDITORIA: 10/2018

TEMA: PDI

SETOR: Departamento de Desenvolvimento Institucional (DEDIN)

DIRETORIA SISTÊMICA: Diretoria de Gestão Estratégica (DIGES)

Luciana S. M. Bissol

Rio de Janeiro

20/03/2019

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
1.1 Situação a ser averiguada	3
1.2 Escopo da auditoria.....	3
2. RESULTADO DA AUDITORIA	3
2.1 Mecanismos de acompanhamento dos resultados da gestão insuficientes frente ao estabelecido no PDI vigente	3
2.1.1 Contexto.....	3
2.1.2 Análises e conclusões iniciais.....	4
2.1.3 Condição encontrada	7
2.1.4 Causas	7
2.1.5 Efeitos e riscos decorrentes	8
2.1.6 Recomendação de Melhoria	8
2.1.7 Plano de Ação.....	8
3. OPINIÃO FINAL	8

1. INTRODUÇÃO

Este relatório tem como finalidade reportar o trabalho realizado acerca do tema PDI, para o qual foi realizada uma auditoria de desempenho na execução do referido plano estratégico. As atividades relacionadas à auditoria foram realizadas nos meses de outubro a dezembro.

Buscou-se verificar:

- De que maneira estão sendo acompanhadas as informações referentes a: (i) resultados alcançados frente às metas, aos objetivos estratégicos e às prioridades da gestão; e (ii) principais programas e projetos/iniciativas;
- Se foram estabelecidos indicadores de desempenho quantificados e alinhados aos objetivos;
- Se tem sido feita periodicamente a avaliação dos objetivos alcançados e do desempenho perante as metas estabelecidas;
- Se tem sido efetuado o monitoramento de metas não alcançadas; e
- Se é possível determinar quais os desafios e as incertezas que serão enfrentados pelo Cefet/RJ durante a execução de seu planejamento estratégico, a partir do acompanhamento atualmente realizado do PDI.

1.1 SITUAÇÃO A SER AVERIGUADA

- Avaliar se os atuais mecanismos de acompanhamento dos resultados do planejamento estratégico da entidade são adequados.

1.2 ESCOPO DA AUDITORIA

- Analisar o PDI vigente, referente ao período 2015-2019.

2. RESULTADO DA AUDITORIA

2.1 MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS DA GESTÃO INSUFICIENTES FRENTE AO ESTABELECIDO NO PDI VIGENTE

2.1.1 CONTEXTO

Com o intuito de avaliar se os atuais mecanismos de acompanhamento dos resultados do planejamento estratégico da entidade são adequados, inicialmente foi acessado o Plano de Desenvolvimento Institucional do

Cefet/RJ, atualmente em vigor, no sítio institucional. Posteriormente, foi realizada uma reunião de abertura com a DIGES para discutir os pontos iniciais da auditoria.

Foi emitida a SA nº 10_01 para a DIGES, objetivando solicitar a indicação se está sendo efetuado algum tipo de acompanhamento do PDI 2015-2019; em caso negativo, esclarecer a razão para tal e em caso afirmativo, informar de que maneira é feito esse acompanhamento e encaminhar a documentação comprobatória. A partir da resposta recebida, foi solicitado à DIGES – por meio da SA nº 10_02 – que informasse: (i) de que maneira estão sendo acompanhados os resultados alcançados frente às metas, aos objetivos estratégicos e às prioridades da gestão e os principais programas e projetos/iniciativas; (ii) se foram estabelecidos indicadores de desempenho quantificados e alinhados aos objetivos e em caso afirmativo, disponibilizar os valores obtidos até o momento; (iii) se tem sido feita periodicamente a avaliação dos objetivos alcançados e do desempenho perante as metas; estabelecidas e em caso afirmativo, indicar a periodicidade e disponibilizar as avaliações já efetuadas; (iv) se tem sido efetuado o monitoramento de metas não alcançadas e em caso afirmativo, disponibilizar as informações levantadas; e (v) se, a partir do acompanhamento atualmente realizado do PDI é possível determinar quais os desafios e as incertezas que serão enfrentados pelo Cefet/RJ durante a execução de seu planejamento estratégico e em caso afirmativo, informar o que já foi levantado em relação a esses obstáculos.

Finalmente, as respostas obtidas foram analisadas, tendo gerado como produto este relatório.

2.1.2 ANÁLISES E CONCLUSÕES INICIAIS

Levando-se em conta o [novo formato](#) de Relatório de Gestão requerido pelo TCU para o próximo ano, este trabalho de auditoria teve como propósito adicional preparar a gestão para a mudança, sobretudo no tocante à apresentação de seus resultados, os quais deverão estar em consonância com a missão institucional e os objetivos estratégicos finalísticos. Espera-se que sejam expostos indicadores sobre metas, justificativas para o resultado e expectativas para os próximos exercícios, além de ajustes necessários no planejamento estratégico para o exercício seguinte, através das seguintes informações:

- Resultados alcançados frente aos objetivos estratégicos (ou cadeia de valor) e às prioridades da gestão;
- Principais programas e projetos/iniciativas;
- Indicadores de desempenho quantificados e alinhados aos objetivos;
- Avaliação equilibrada dos objetivos alcançados e do desempenho em relação às metas;
- Monitoramento de metas não alcançadas;
- Justificativas para o resultado; e
- Perspectiva para os próximos exercícios: desafios e incertezas que a UPC provavelmente enfrentará ao perseguir o seu planejamento estratégico.

Consoante indicado pelo DEDIN, o acompanhamento do PDI em vigor vem sendo efetuado por meio das respostas da comunidade ao questionário “Plano de Desenvolvimento institucional – Diagnóstico Situacional” e que para o plano estratégico do período 2020-2024 o controle será realizado através da plataforma ForPDI. Não obstante, o formulário disponibilizado contempla questões referentes à elaboração do PDI 2020-2024, o que na opinião desta AUDIN, não configura como mecanismo de acompanhamento daquele que se encontra em vigor. Um ponto a destacar ainda acerca deste questionário é o fato de requerer ao respondente que o mesmo estabeleça a aderência do Cefet/RJ, numa escala que vai de 10% a 100%, a 38 itens – os quais se referem aos objetivos do PDI – que dependem de um conhecimento aprofundado da instituição para que a eles sejam atribuídos percentuais adequadamente. Dentre os quais, podem ser citados:

- Consolidar e ampliar a inserção do Cefet/RJ no desenvolvimento socioeconômico, cultural, político e científico em níveis local, regional e nacional;
- Otimizar e manter os recursos infraestruturais, materiais e financeiros, implementando estratégias para a utilização plena da capacidade do Cefet/RJ;
- Consolidar e ampliar a expansão do Cefet/RJ, fundamentada em ensino, pesquisa e extensão, de modo articulado com as políticas públicas da área;
- Fortalecer comunicação como estratégia institucional;
- Dar continuidade à atuação, junto aos órgãos competentes, com vistas a buscar o aumento do número de pessoal técnico-administrativo e docente, assim como do aumento-redimensionamento dos Cargos de Direção e Funções Gratificadas (CD e FG), no intuito de adotar o modelo proposto para a transformação do Cefet/RJ em universidade;
- Promover revisão e atualização dos documentos legais do Cefet/RJ;
- Implementar sistemas de avaliação e monitoramento de indicadores, visando à melhoria da qualidade institucional do Cefet/RJ; e
- Promover o estudo para a ocupação das vagas ociosas, através de mecanismos diferenciados que contemplem a superação das causas de evasão estudantil.

Para o exemplo dos itens mencionados anteriormente, a forma como o formulário está sendo disponibilizado ao público pode vir a confundir-lo, sobretudo por tratar-se de elementos que deveriam ser ponderados e respondidos pela própria gestão – dada sua complexidade de análise e pelas informações disponíveis aos gestores –, em detrimento das percepções da comunidade, cujo acompanhamento de resultados se dá em um nível menor de aprofundamento. Assim, os dados obtidos a partir da aplicação do diagnóstico apresentado não constituiriam um indicador confiável da execução do atual plano estratégico.

A resposta apresentada pela DIGES à SA 10_02 indicou que o acompanhamento anual dos resultados alcançados frente às metas, aos objetivos estratégicos e às prioridades da gestão, bem como o dos principais programas e

projetos/iniciativas é apresentado ao TCU por meio do Relatório de Gestão. Conquanto, não foi divulgado de que maneira o monitoramento dessas informações vêm sendo feito em resposta à SA. No item 3.2 “Formas e instrumentos de monitoramento da execução e dos resultados dos planos” do Relatório de Gestão (exercício de 2017) é feita a seguinte explicação sobre o tema:

A existência e manutenção dos conselhos em diversas instâncias é um importante mecanismo de monitoramento e execução dos resultados dos planos. Os principais documentos institucionais são aprovados pelo Conselho Diretor, incluindo diretrizes encaminhadas pela Direção-Geral. Dentro da área acadêmica, a maior instância é o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), presidida pelo Diretor Geral e composta por todas as diretorias sistêmicas, representações docentes de todos os níveis e representações de campus. Cada diretoria de área finalística (Ensino, Pesquisa, Extensão), também possui conselhos que atendem a uma instância menor, analisando questões que deverão ser encaminhadas ao CEPE. A fim de manter a organização institucional em cada campus, o diretor de cada unidade deve consultar ao Conselho do campus (CONPUS).

Igualmente é informada, no quadro 21 do referido documento, a relação dos principais instrumentos, entendidos como de monitoramento de resultados dos planos, como pode ser verificado a seguir:

Quadro 1 – Relação dos principais instrumentos de monitoramento

FORMA	INSTRUMENTOS
Conselho Diretor	Participação reuniões
Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão	Participação reuniões
Conselho de Ensino	Participação reuniões
Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação	Participação reuniões
Conselho de Extensão	Participação reuniões
Conselho do Campus	Participação reuniões
Comitê de Desenvolvimento Institucional	Participação reuniões
Comitê Gestor de Tecnologia da Informação	Participação reuniões
Comitê de Sustentabilidade Institucional	Participação reuniões
Relatório de Gestão	Participação reuniões
Relatório de Auditoria Interna	Controle da Auditoria Interna
Lei de Acesso à Informação (e-SIC)	Solicitação à Informações
Plano de Dados Abertos	Banco de Dados comuns
Ouvidoria	Recebimento de reivindicações

Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão 2017.

Esta AUDIN entende como insuficiente o monitoramento ser realizado da forma exposta, o qual deveria ser efetuado por indicadores de desempenho quantificados e que pudessem ser divulgados à sociedade, a fim de que esta exerça o controle social. Quanto ao estabelecimento de indicadores de desempenho, foi informado pela DIGES a publicação da Norma de Serviço nº 03/2018/ DIGES sobre o Plano Estratégico de Trabalho do PDI (PET/PDI), a fim de estipular que cada gestor seja responsável por estabelecer metas e indicadores de

desempenho quantificados, os quais seriam analisados anualmente. A referida NS foi aprovada pela DIREG por meio da Portaria nº 330, de 15/03/2018, e dispõe sobre as instruções para elaboração do PET/PDI 2015-2019.

Tendo a AUDIN recebido uma das mensagens eletrônicas enviadas aos gestores – contendo a respectiva planilha do PET/PDI – foi possível constatar que a mesma atende razoavelmente requisitos mínimos para acompanhamento dos objetivos do PDI. Todavia, ela começou a ser implementada somente no ano de 2018, enquanto que o PDI vigente refere-se ao período de 2015-2019. Logo, não é possível afirmar com segurança razoável que este mecanismo seja suficiente ao acompanhamento dos resultados da gestão por conta da intempestividade com que foi implementado, podendo ocorrer distorções nas informações prestadas devido ao lapso temporal. Ao seu turno, igualmente não substitui apropriadamente outros indicadores de desempenho quantificáveis, já que tão somente indica o que foi planejado e executado por objetivo do PDI e ano de execução.

Quanto à avaliação dos objetivos alcançados e do desempenho perante as metas estabelecidas, a Diretoria enfatizou que para o PDI 2020-2024, há previsão do uso da plataforma ForPDI, enquanto que a do PDI vigente vem sendo efetuada a partir dos seguintes instrumentos:

- Autoavaliação Institucional;
- Prestação de Contas Anual ao TCU por meio do Relatório de Gestão; e
- Questionário de percepção da comunidade sobre o atingimento dos resultados do PDI 2015-2019, sendo avaliado cada um dos objetivos do PDI vigente.

Foi informado que as metas não alcançadas são monitoradas de modo qualitativo, por não terem sido estabelecidas metas quantificadas específicas para o plano estratégico em vigor. Por conta disso, não é possível mensurar e/ou determinar os desafios e as incertezas que serão enfrentadas pelo Cefet/RJ durante a execução de seu planejamento estratégico, conforme apontado pela DIGES em sua resposta.

2.1.3 CONDIÇÃO ENCONTRADA

- Insuficiência de mecanismos de acompanhamento do plano estratégico vigente.

2.1.4 CAUSAS

- Não definição de metas quantificáveis para o PDI em vigor quando de sua elaboração;
- Ausência de estabelecimento de indicadores de desempenho para acompanhamento dos resultados; e

- Intempestividade na entrada em vigor do plano estratégico vigente, [aprovado pelo CODIR](#) somente em 23/09/2016.

2.1.5 EFEITOS E RISCOS DECORRENTES

- Acompanhamento insuficiente dos resultados alcançados pela gestão durante a execução do plano estratégico.

2.1.6 RECOMENDAÇÃO DE MELHORIA

- Estipular indicadores de desempenho quantificáveis que possibilitem à gestão e à sociedade o acompanhamento dos resultados alcançados frente aos objetivos estratégicos e às prioridades da gestão; e
- Estabelecer mecanismos que permitam a avaliação equilibrada dos objetivos alcançados e do desempenho em relação às metas, o monitoramento de metas não alcançadas e a identificação de perspectivas para os próximos exercícios.

2.1.7 PLANO DE AÇÃO

- Apontar os indicadores de desempenho a serem monitorados no PDI 2020-2024.
- Estabelecer de que maneira serão feitas a avaliação equilibrada dos objetivos alcançados e do desempenho em relação às metas, o monitoramento de metas não alcançadas e a identificação de perspectivas para os próximos exercícios.

3. OPINIÃO FINAL

Com as informações levantadas durante as averiguações, foi verificado que os atuais mecanismos de acompanhamento dos resultados do planejamento estratégico da entidade são insuficientes, sobretudo por não terem sido estipuladas metas quantificáveis para o PDI em vigor quando de sua elaboração.

RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO

LUCIANA SALES MARQUES BISSOL
Auditora-Chefe