



**Relatório Final de Consultoria 001/2025  
Ação PAINT 2025: Item 05**

FOZ DO IGUAÇU  
2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DA

INTEGRAÇÃO LATINO

AMERICANA

AUDITORIA INTERNA

RELATÓRIO DE

CONSULTORIA

nº 001/2025

## POR QUE ESTE TRABALHO FOI REALIZADO?

Este trabalho foi realizado para dar cumprimento à Ordem de Serviço n. 04/2025/AUDIN/UNILA, que se originou da ação 05 do PAINT 2025, que tem como objetivo prestar assessoria e consultoria às áreas da UNILA para fins exclusivos de aprimoramento da governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

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

A AUDIN concluiu que os subprocessos da PRPPG apresentam boa estrutura, mas exigiam aprimoramentos de padronização, clareza de papéis e eficiência. As melhorias propostas no relatório fortalecem a governança e a rastreabilidade dos processos. Recomenda-se à PRPPG validar e implementar as alterações no Camunda, atualizar os documentos correlatos (DAS) e capacitar as equipes envolvidas, garantindo a continuidade das boas práticas de gestão por processos.

**Unidade Examinada: PRPPG**

**Unidades Subsidiárias:** Todas as subunidades da área auditada.

**Período de realização:**

12/05/2025 – 24/10/2025.

**Restrições à execução dos trabalhos:** não houve restrição.

## QUAL FOI O TRABALHO

**REALIZADO?** Analisou-se criticamente os subprocessos mapeados da PRPPG, cujo intuito era propor melhorias e otimizações no desenho dos fluxos processuais registrados no software Camunda, visando maior eficiência, clareza e aderência às boas práticas de modelagem de processos.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AUDIN	Auditoria Interna
BPMN	Business Process Model and Notation
CONSUN	Conselho Universitário
COSUEN	Comissão Superior de Ensino
DAS	Detalhamento das Atividades do Subprocesso
DITEFA	Divisão de Inovação Tecnológica e Fundação de Apoio
DPG	Departamento de Pós-Graduação
DPGLS	Divisão de Pós-Graduação Lato Sensu
DPGSS	Divisão de Pós-Graduação Stricto Sensu
IN	Instrução Normativa
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
PAINT	Plano de Auditoria Interna Anual
OS	Ordem de Serviço
PRPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

## Sumário

1. Contextualização .....	5
2. Metodologia de Análise .....	5
3. Delimitação do Escopo .....	6
4. Síntese das Recomendações de Melhoria .....	7
4.1 Subprocesso: Gestão da Informação e Documentação da PRPPG.....	7
4.2 Subprocesso: Lançamento de Edital de Fomento à Pesquisa .....	7
4.3 Subprocesso: Pagamento de Bolsas para Discentes e Docentes.....	8
4.4 Subprocesso: Gestão de Bolsas da Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu .....	9
4.5 Subprocesso: Gestão de Diplomas de Pós-Graduação Stricto Sensu .....	9
4.6 Subprocesso: Gerenciamento do Módulo Stricto Sensu no SIGAA.....	10
4.7 Subprocesso: Cadastro da Matriz Curricular de Programas Stricto Sensu .....	10
4.8 Subprocesso: Alteração e Aperfeiçoamento da Matriz Curricular Stricto Sensu .....	11
4.9 Subprocesso: Gestão de Certificados de Pós-Graduação Lato Sensu.....	11
4.10 Subprocesso: Processo Seletivo dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu.....	12
4.11 Subprocesso: Criação de Novos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu .....	12
5. Manifestação da Unidade sobre as recomendações.....	13
6. Resposta da Audin sobre a Manifestação da Unidade.....	14
7. Entregáveis da Consultoria.....	15
7.1 Relação de entregáveis .....	15
7.2 Organização dos arquivos Camunda .....	15
8. Auditoria de Asseguração x Consultoria Interna .....	16
8.1 Benefícios Financeiros (Quando aplicáveis).....	16
8.2 Benefícios Não Financeiros.....	17
8.3 Benefícios Não Financeiros da Consultoria na PRPPG/UNILA.....	19
9. Considerações Gerais .....	19
10. Próximos Passos .....	19
11. Conclusão .....	20
APÊNDICE A: Benefícios Não Financeiros da Consultoria na PRPPG/UNILA.....	21

## 1. Contextualização

O presente relatório apresenta os resultados preliminares da consultoria conduzida na Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), no âmbito da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG).

O objetivo central foi avaliar criticamente 16 subprocessos mapeados no sistema Camunda, propondo melhorias que favorecessem maior eficiência operacional, clareza de responsabilidades, padronização documental e aderência às boas práticas de modelagem BPMN.

A ação está alinhada às metas da PRPPG voltadas ao aperfeiçoamento da governança institucional, simplificação de fluxos de trabalho e aprimoramento contínuo dos processos de apoio à pesquisa e pós-graduação.

Durante a execução do trabalho, foram realizadas diversas reuniões técnicas com representantes da PRPPG (gestores, técnicos e áreas correlatas), a fim de esclarecer dúvidas, compreender detalhadamente o funcionamento dos subprocessos e validar as sugestões de redesenho.

## 2. Metodologia de Análise

A metodologia da consultoria seguiu as seguintes etapas:

1. Levantamento e estudo dos subprocessos: obtenção dos mapas processuais no Camunda e das planilhas descritivas de apoio;
2. Reuniões técnico-operacionais: coleta de informações qualitativas junto aos servidores diretamente envolvidos nas rotinas da PRPPG;
3. Análise crítica estruturada: identificação de pontos de ineficiência, redundâncias, erros de modelagem e nomenclaturas inconsistentes;
4. Formulação de recomendações de melhoria: compiladas em formato tabular, numeradas e acompanhadas de justificativas técnicas;
5. Validação parcial dos resultados: reuniões de alinhamento conclusivas, sendo uma delas decisiva – realizada em 28 de agosto de 2025, cujo conteúdo está registrado na ata de reunião.

### 3. Delimitação do Escopo

Dos 16 subprocessos originalmente analisados, 5 foram excluídos da reformulação, conforme decisão conjunta na reunião de 28/08/2025, por previsão de reestruturação institucional iminente, que impactaria diretamente nas unidades responsáveis.

Subprocessos excluídos da fase de proposições:

Quadro 01: Processos excluídos da análise

Nº PROPLAN	Subprocesso	Motivo da Exclusão
04.003/001-102021	Celebração de Contratos com Fundação de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extinção da DITEFA e redistribuição das atribuições;</li> </ul>
04.004/002-052023	Operacionalização de projetos com fundação de apoio – via convênio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganização das unidades responsáveis;</li> </ul>
04.014/001-032023	Prestação de Serviço de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação do NIT em Departamento;</li> </ul>
04.015/001-032023	Pedido de Proteção da Propriedade Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteração das competências e tramitações internas;</li> </ul>
04.016/001-032023	Qualificação e relacionamento de empresas juniores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças previstas na divisão responsável.</li> </ul>

Fonte: Ata Reunião Consultoria de 28/08/2025.

Durante a reunião, a servidora Edina Dorilda de Oliveira informou que as funções exercidas pela DITEFA e pelo NIT passariam por redistribuição e reestruturação normativa até dezembro de 2025, o que invalida qualquer tentativa de redesenho pontual neste momento. A concordância entre todas as partes torna explícita a decisão estratégica de aguardar a reorganização administrativa antes de retomar as ações de redesenho processual.

Assim, o presente relatório contempla as proposições para os 11 subprocessos restantes.

#### 4. Síntese das Recomendações de Melhoria

As recomendações foram analisadas e categorizadas conforme os princípios de boas práticas de BPM (*Business Process Management*).

A seguir, uma síntese dos principais pontos por subprocesso, acompanhados de justificativas técnicas.

##### 4.1 Subprocesso: Gestão da Informação e Documentação da PRPPG

Nº: 04.001/002-062023

**Objetivo: Gerenciar as Informações e os Documentos Oficiais da PRPPG**

**Principais recomendações:**

- Criação de *sub-lanes* para detalhar agentes internos da PRPPG;
- Ajuste de símbolos de fim de processo para uso correto de *links* intermediários;
- Substituição de *gateways* paralelos por exclusivos com critérios claros de decisão;
- Remoção de setas retroativas, substituindo por *links* intermediários;
- Exclusão da *lane* “Demandante”, otimizando a fluidez do fluxo;
- Reconfiguração do final do processo com *gateway* inclusivo;
- Redefinição do ponto inicial para destacar o papel dos usuários;
- Correções de conectores e renumeração sequencial de atividades;
- Recomendações de atualização do documento DAS.

**Justificativa Técnica:**

As alterações propostas visam reforçar a conformidade com a notação BPMN, evitar loops, e refletir com fidelidade as responsabilidades de execução. A inclusão de *sub-lanes* contribui para o entendimento granular das atribuições internas, enquanto o redesenho de *gateways* e *links* intermediários elimina ambiguidades e melhora a legibilidade dos fluxos.

##### 4.2 Subprocesso: Lançamento de Edital de Fomento à Pesquisa

Nº: 04.002/001-102021

**Objetivo (alterado para): Lançar edital de fomento à pesquisa**

**Principais recomendações:**

- Reorganização do fluxo frente à centralização das funções no Departamento de Pesquisa;
- Inserção do Colegiado Superior de Pesquisa (COSUP) como novo ator responsável por aprovar a minuta do edital;
- Realocação de tarefas entre *lanes* internas (Departamento de Pesquisa);
- Correção do uso dos *gateways* paralelos e fechamento adequado de fluxos;
- Inclusão de novos atores (Agente Financeiro-Orçamentário e Gestor Máximo), melhoria da rastreabilidade e clareza decisória;
- Exclusões de subprocessos redundantes e renumeração sequencial de atividades.

**Justificativa Técnica:**

O redesenho atualiza o fluxo para refletir a estrutura organizacional da PRPPG, destacando a eliminação de lacunas e a necessidade de representação fiel das etapas decisórias e financeiras. Tais ajustes promovem maior transparência e governança na tramitação de editais de fomento.

**4.3 Subprocesso: Pagamento de Bolsas para Discentes e Docentes**

**Nº: 04.005/001-022022**

**Objetivo: Gerenciar as solicitações de pagamento de bolsas**

**Principais recomendações:**

- Criação de *sub-lanes* com delimitação de papéis (Apoio Tático/Secretaria Executiva, Gestor Máximo, Agente Financeiro-Orçamentário);
- Inserção de novo ator financeiro para explicitar interações antes implícitas;
- Ajuste de símbolo de *link* intermediário.

**Justificativa Técnica:**

Essas modificações corrigem uma lacuna recorrente na modelagem dos processos de execução financeira, permitindo melhor rastreabilidade e atribuição responsável de cada etapa do pagamento. A segregação de funções facilita auditorias e assegura maior controle interno e conformidade orçamentária.

#### **4.4 Subprocesso: Gestão de Bolsas da Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu**

**Nº: 04.006/002-022023**

**Objetivo: Gerenciar pagamentos e rotinas de bolsas dos programas de pós-graduação**

**Principais recomendações:**

- Inclusão de *sub-lanes* para diferenciar Apoio Tático/Secretaria Executiva, Gestor Máximo, DEPESQ/DPGSS e Comissões;
- Exclusão de símbolos redundantes e subprocessos fora do escopo;
- Encerramento do fluxo em atividade coerente (“Gerar folhas de frequência”);
- Correção de conectores e exclusão de *gateways* desnecessários;
- Identificação correta da Comissão de Bolsas como responsável final.

**Justificativa Técnica:**

Essas melhorias reforçam a coerência entre fluxo modelado e realidade institucional, evitando loops e redundâncias. Ao nomear corretamente as comissões e unidades, o subprocesso ganha clareza hierárquica e maior consistência documental.

#### **4.5 Subprocesso: Gestão de Diplomas de Pós-Graduação Stricto Sensu**

**Nº: 04.007/001-022022**

**Objetivo: Confeccionar Diploma Stricto Sensu**

**Principais recomendações:**

- Remoção de *gateways* inadequados entre atividades sequenciais;
- Padronização textual do objetivo;

- Atualização dos atores com base na prática institucional (somente Reitoria e área técnica assinam);
- Ajuste de *lane* de “Interessado” para “Discente”;
- Correções em conectores e renumeração das atividades.

**Justificativa Técnica:**

As mudanças alinham o modelo ao fluxo real de certificação, eliminando redundâncias e promovendo a padronização semântica entre subprocessos análogos (diplomas e certificados).

**4.6 Subprocesso: Gerenciamento do Módulo Stricto Sensu no SIGAA****Nº: 04.008/001-022023****Objetivo: Operacionalizar e propor soluções no SIGAA****Principais recomendações:**

- Inserção de *sub-lanes* internas (DPGSS e Gestor Máximo);
- Substituição de *gateways* exclusivos por inclusivos;
- Eliminação de setas retrógradas, substituindo-as por *links* intermediários a subprocessos da área de TI.

**Justificativa Técnica:**

Essas medidas promovem aderência semântica à notação BPMN, melhor visualização do fluxo e evitação de cruzamento indevido de caminhos, além de tornar mais explícita a comunicação entre PRPPG e setores de Tecnologia da Informação.

**4.7 Subprocesso: Cadastro da Matriz Curricular de Programas Stricto Sensu****Nº: 04.009/001-022023****Objetivo: Cadastrar a matriz curricular do curso no SIGAA****Principais recomendações:**

- Criação de *sub-lanes* (DPG e DPGSS);
- Exclusão da atividade “Dar continuidade processual” por fugir do escopo;
- Redefinição do término do fluxo em “Cadastrar a matriz curricular”.

**Justificativa Técnica:**

Simplifica o ciclo processual, enfatizando a atividade final efetiva e evitando a diluição de responsabilidades. Resulta em processo mais enxuto, objetivo e rastreável.

**4.8 Subprocesso: Alteração e Aperfeiçoamento da Matriz Curricular Stricto Sensu****Nº: 04.010/001-022023****Objetivo: Alterar e aperfeiçoar matriz curricular dos Programas****Principais recomendações:**

- Inserir sigla “PRPPG” associada à DPGSS para reforçar a vinculação institucional;
- Excluir *gateway* redundante, conectando diretamente as atividades correlatas.

**Justificativa Técnica:**

Visa padronizar nomenclaturas e melhorar a leitura dos fluxos, mantendo uma representação fidedigna das vias de comunicação entre unidades acadêmicas e a PRPPG.

**4.9 Subprocesso: Gestão de Certificados de Pós-Graduação Lato Sensu****Nº: 04.011/001-022023****Objetivo: Confeccionar Certificados Lato Sensu****Principais recomendações:**

- Padronização textual e identitária da PRPPG;
- Definição de DISCENTE como público de origem;

- Redistribuição de tarefas do Coordenador de Curso e criação da atividade “Cadastrar Ata de Defesa no SIPAC”;
- Adaptação dos *gateways* de forma a respeitar o ciclo lógico do processo.

**Justificativa Técnica:**

A segmentação dos papéis e a criação de tarefas específicas fortalecem a rastreabilidade e reduzem ambiguidades de responsabilidade.

**4.10 Subprocesso: Processo Seletivo dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu****Nº: 04.012/001-022023****Objetivo: Auxiliar coordenadores nos processos seletivos e publicizar editais****Principais recomendações:**

- Simplificação de nomenclatura (“Coordenador de Curso de Especialização”);
- Inclusão de *sub-lanes* internas (DPGLS, Coordenadores e Gestor Máximo);
- Eliminação de *gateways* e atividades fora de escopo;
- Direcionamento de *links* intermediários corretamente.

**Justificativa Técnica:**

As adaptações garantem alinhamento entre o subprocesso e as práticas administrativas vigentes, eliminando redundância e reforçando transparência operacional.

**4.11 Subprocesso: Criação de Novos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu****Nº: 04.013/001-022023****Objetivo: Realizar os procedimentos para cadastro de curso novo****Principais recomendações:**

- Criação de *sub-lanes* detalhadas na PRPPG e no Instituto proponente;

- Inclusão dos conselhos deliberativos (COSUEN e CONSUN) com *gateways* decisórios específicos (“Aprova?” e “Homologa?”);
- Atualização de fluxos com links intermediários de retorno (“Para COSUEN”);
- Padronização de anotações de homologação;
- Exclusão de subprocessos não correlatos (“Processo Seletivo”) e ajuste do ponto final para “Cadastrar Curso no E-MEC”;
- Recomendações de atualização do documento DAS.

**Justificativa Técnica:**

O redesenho confere alta fidelidade ao trâmite institucional formal, articulando a sequência das decisões acadêmicas e administrativas e tornando o processo mais auditável e interpretável.

**5. Manifestação da Unidade sobre as recomendações**

Através do Ofício 218/2025/PRPPG, a área se manifestou quanto ao Relatório preliminar concentrando-se na recomendação referente ao Subprocesso Nº 04.002/001-102021 - lançamento de edital de fomento à pesquisa. As unidades técnicas envolvidas (DFP e DEPESQ) apresentaram objeções à proposta de inserção do Colegiado Superior Competente (COSUP) como instância de aprovação das minutas dos editais, ressaltando riscos de burocratização, possíveis prejuízos à celeridade administrativa e incompatibilidades com as competências regimentais do colegiado, tradicionalmente voltado à formulação de normas gerais e não à apreciação de atos operacionais.

Ainda assim, a macrogestão da PRPPG reconheceu a pertinência da participação do COSUP na operacionalização da política de fomento, entendendo que a deliberação colegiada reforça a transparência, o alinhamento institucional e a isonomia entre pesquisadores. Nesse sentido, solicitou-se orientação da Auditoria Interna para definir o encaminhamento mais adequado, assegurando aderência normativa, clareza de responsabilidades e prevenção de sobreposição de competências, mantendo o diálogo construtivo entre as instâncias envolvidas.

## 6. Resposta da Audin sobre a Manifestação da Unidade

Após exame das manifestações apresentadas, seguem novas recomendações para o encaminhamento mais adequado no redesenho do fluxo do Subprocesso Nº 04.002/001-102021 - Lançamento de edital de fomento à pesquisa:

1. Preservação da autonomia técnico-administrativa das unidades executoras - Recomenda-se que a análise e a aprovação das minutas específicas dos editais permaneçam sob responsabilidade das unidades técnicas (DFP/DEPESQ) e da gestão da PRPPG, assegurando:

- celeridade administrativa;
- continuidade da rotina operacional já estabelecida;
- responsabilização clara pelas etapas de elaboração, análise e publicação.

2. Mecanismo de interface e diálogo permanente - Para contemplar a demanda da macrogestão por maior alinhamento institucional, transparência e fortalecimento das decisões coletivas, sugere-se a formalização de um momento institucionalizado de comunicação com o COSUP, anterior à publicação do edital, sem caráter deliberativo. Entre as possibilidades:

- envio periódico de informes sobre editais previstos ou em elaboração;
- apresentação semestral dos resultados e diretrizes da política de fomento;
- espaço para emissão de recomendações gerais que possam subsidiar editais futuros.

Tal medida reforça a interlocução entre PRPPG e COSUP, sem introduzir etapas que impactem negativamente a eficiência administrativa ou gerem sobreposição de competências.

Com essas adaptações, entende-se que o subprocesso poderá conciliar: (a) a necessidade de diálogo contínuo entre a PRPPG e o COSUP; (b) a eficiência operacional requerida pelas unidades técnicas; e (c) o cumprimento das normativas institucionais vigentes.

Para subsidiar a visualização e a implementação dessas orientações, em anexo segue arquivo digital de modelagem (formato.bpmn/Camunda) contendo a recomendação de desenho do fluxo, como substituto da primeira versão recomendada em relatório preliminar, onde os pontos de controle técnico e de comunicação institucional já se encontram representados.

## 7. Entregáveis da Consultoria

O produto da consultoria é composto por um conjunto integrado de entregas técnicas, visando garantir clareza, rastreabilidade e facilidade de implementação das melhorias no ambiente institucional.

### 7.1 Relação de entregáveis

#### 1. Relatório Final Analítico

Este documento, descrevendo as recomendações, justificativas e fundamentação teórica e técnica de todas as modificações sugeridas.

#### 2. Arquivos Camunda revisados (.bpmn)

Versões atualizadas dos diagramas processuais, editadas no software *Camunda Modeler*, já incorporando as alterações descritas neste relatório.

### 7.2 Organização dos arquivos Camunda

Todos os arquivos Camunda revisados serão entregues em uma pasta estruturada, conforme padrão abaixo:

```
└─ Entrega_PRPPG_Camunda_2025/
    ├─ 00_Relatorio_Final_PRPPG_UNILA.pdf
    ├─ 01_Arquivos_Camunda_Revisados/
        ├─ 01.001_Gestao_Informacao_Documentacao_PRPPG.bpmn
        ├─ 01.002_Lancamento_Edital_Fomento_Pesquisa.bpmn
        ├─ 01.003_Pagamento_Bolsas_Pesquisa_Docentes_Discentes.bpmn
        ├─ 01.004_Gestao_Bolsas_PPG_Stricto_Sensu.bpmn
        ├─ 01.005_Gestao_Diplomas_PPG_Stricto_Sensu.bpmn
        ├─ 01.006_Gerenciamento_Modulo_Stricto_SIGAA.bpmn
        ├─ 01.007_Cadastro_Matriz_Curricular_SIGAA.bpmn
        └─ 01.008_Alteracao_Matriz_Curricular_PPG_Stricto.bpmn
```

- | |- 01.009\_Certificados\_Lato\_Sensu.bpmn
- | |- 01.010\_Processo\_Seletivo\_Lato\_Sensu.bpmn
- | |- 01.011\_Criacao\_novos\_cursos\_Lato\_Sensu.bpmn

Esse padrão de nomenclatura adota o número PROPLAN seguido de um título descritivo simplificado do subprocesso, mantendo coerência com o registro no sistema e facilitando futuras consultas ou alterações.

Cada arquivo.bpmn pode ser aberto diretamente no Camunda Modeler ou importado para o ambiente Camunda institucional, possibilitando visualização imediata das melhorias mapeadas.

## 8. Auditoria de Asseguração x Consultoria Interna

Pela definição do IIA (Norma 1000 e 1110) e pelas Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (IPPF), os trabalhos de auditoria podem ser classificados em dois grandes tipos:

1. Trabalhos de asseguração – em que a auditoria avalia objetivamente evidências para fornecer uma opinião independente sobre governança, controle ou risco.
2. Trabalhos de consultoria – em que a auditoria interna presta apoio técnico, de forma não vinculante e colaborativa, agregando valor sem comprometer sua independência.

No segundo caso, que é o seu — trabalho de consultoria realizado pela auditoria interna (no âmbito de um processo, como os da PRPPG/UNILA) — o objetivo não é identificar irregularidades ou emitir parecer, mas indicar formas de aprimorar eficiência, governança e controles.

Ainda assim, é prática recomendada que a auditoria quantifique e registre os benefícios decorrentes dessas ações, mesmo quando não são financeiros diretos.

### 8.1 Benefícios Financeiros (Quando aplicáveis)

São aqueles mensuráveis em termos monetários, ou seja, que têm potencial de gerar economia, redução de despesas, aumento de receitas ou mitigação de perdas.

Embora em trabalhos de consultoria pura isso nem sempre ocorra, pode-se estimar valores quando:

- Uma melhoria de processo reduz número de etapas e horas de execução (ganho de produtividade mensurável em horas-homem convertidas em valor);
- Eliminação de retrabalho ou duplicidade de sistemas;
- Mitigação de risco de autuação ou devoluções financeiras (como de convênios ou fomento);
- Redução de custeio operacional (ex.: digitalização, eliminação de impressões, transporte de processos físicos);
- Possibilidade de mais editais ou bolsas geridas com o mesmo quadro — aumento de capacidade operacional com custo constante.

Nesses casos, o benefício é registrado estimando o valor potencial economizado ou o custo evitado, muitas vezes com base em:

Benefício Financeiro = (Custo Anterior) – (Custo estimado após melhoria)

ou

Economia Estimada = Horas-Homem economizadas x Custo médio da hora de trabalho

Essas estimativas podem ser registradas em um quadro de benefícios financeiros potenciais anexo ao relatório final ou em sistemática interna de registro de resultados da auditoria.

## 8.2 Benefícios Não Financeiros

Na maior parte dos trabalhos de consultoria, especialmente de análise de processos, os benefícios não são monetizáveis diretamente, mas têm impacto estratégico e institucional relevante.

Esses benefícios são tão valorizados quanto os financeiros e devem ser formalmente registrados e classificados.

Quadro 02: Exemplos de benefícios não financeiros

Categoria	Benefício	Indicador / evidência
Eficiência operacional	Redução de etapas, simplificação e clareza processual	Mapas comparativos de "antes e depois"
Controle interno	Melhoria na atribuição de responsabilidades e segregação de funções	Novo desenho BPMN e identificação de responsáveis
Governança e compliance	Maior aderência às normas internas e à legislação	Reconformidade com portarias, regimentos, pareceres CGU/TCU
Transparência	Documentação processual mais acessível e auditável	Inclusão padronizada de registros e justificativas
Gestão do conhecimento	Transferência de aprendizado e uniformização de práticas	Treinamentos e orientações gerenciais baseadas na consultoria
Experiência do usuário interno	Melhoria na interface entre unidades e maior agilidade no atendimento	Depoimentos qualitativos da área beneficiada
Mitigação de riscos institucionais	Redução de pontos de falha operacional ou de dependência de pessoas específicas	Identificação prévia de gargalos críticos e criação de etapas de controle

Fonte: *The Institute of Internal Auditors (IIA), Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency (2010); Controladoria-Geral da União (CGU), Manual de Gestão de Resultados da Atividade de Auditoria Interna Governamental (2022).*

Esses benefícios não financeiros devem ser documentados no relatório como parte do valor agregado da auditoria — não necessariamente mensurados numericamente, mas descritos de forma objetiva e vinculada aos resultados observáveis.

### **8.3 Benefícios Não Financeiros da Consultoria na PRPPG/UNILA**

No caso específico do trabalho de consultoria desenvolvido na PRPPG, os benefícios principais são não financeiros, com reflexos indiretos em eficiência administrativa.

Com base no teor do relatório é possível consultar a relação dos benefícios no Apêndice A.

## **9. Considerações Gerais**

Os padrões de melhoria observados nas análises convergem em três eixos principais:

1. Padronização e clareza visual nos fluxos mapeados no Camunda;
2. Melhor definição de papéis e responsabilidades, eliminando sobreposições;
3. Aprimoramento da rastreabilidade processual por meio de *links* intermediários, *gateways* adequados e segregação de *lanes* internas.

## **10. Próximos Passos**

O conjunto de recomendações consolidadas neste relatório final forma um robusto ponto de partida para o redesenho dos processos da PRPPG, permitindo, em fases posteriores:

- Validação final das sugestões junto às equipes executoras;
- Atualização dos diagramas no Camunda;
- Revisão dos documentos DAS correspondentes;
- Orientação às equipes quanto às boas práticas de BPMN implementadas.

Após a reestruturação das unidades mencionadas na ata de 28/08/2025, recomenda-se retomar a análise dos cinco subprocessos suspensos, de modo a assegurar uniformidade sistêmica e aderência à nova organização funcional da PRPPG.

## 11. Conclusão

A Auditoria Interna da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) conclui que a consultoria realizada junto à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG) alcançou plenamente seus objetivos, proporcionando aprimoramentos significativos na estrutura e na eficiência dos subprocessos analisados. As proposições apresentadas refletem aderência às boas práticas de gestão por processos, fortalecendo a governança institucional, a padronização operacional e a rastreabilidade das atividades no software Camunda. Ressalta-se que o trabalho contribuiu para o amadurecimento da gestão administrativa da PRPPG e reforça o papel preventivo e orientador da Auditoria Interna. As recomendações resultantes deste trabalho serão monitoradas e acompanhadas por meio do sistema e-CGU, garantindo transparência, controle e efetividade na implementação das melhorias.

Esta é a análise.

Realizado por:	André Rodrigues Matsumoto Davi Camargo de Franca
Homologado por:	Guillermo Javier Diaz Villavicencio

**APÊNDICE A: Benefícios Não Financeiros da Consultoria na PRPPG/UNILA**

Nº PROPLAN / Subprocesso	Descrição do Benefício Identificado	Observações / Impacto Institucional
<b>04.001/002-062023 – Gestão da Informação e Documentação da PRPPG</b>	Maior clareza processual com inclusão de <i>sub-lanes</i> e eliminação de <i>gateways</i> redundantes, reduzindo interpretações ambíguas e retrabalhos.	Aprimora a rastreabilidade das informações e reforça a conformidade documental institucional.
<b>04.002/001-102021 – Lançamento de Edital de Fomento à Pesquisa</b>	Redefinição de papéis entre PRPPG, Colegiado e Agente Financeiro-Orçamentário; reduz risco de duplicidade e gargalos em aprovações, economizando tempo e horas de trabalho.	Reduz ciclo operacional de editais e fortalece a governança orçamentária e decisória.
<b>04.005/001-022022 – Pagamento de Bolsas para Discentes e Docentes</b>	Separação de responsabilidades (Apoio Tático/Secretaria Executiva, Gestor Máximo e Agente Financeiro-Orçamentário). Reduz erros de execução e atrasos de pagamento.	Aumento da confiabilidade e controle sobre a gestão orçamentária de bolsas.
<b>04.006/002-022023 – Gestão de Bolsas da Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu</b>	Exclusão de símbolos redundantes e redefinição de papéis, encerrando fluxos mais logicamente.	Processos mais intuitivos e auditáveis com menor dependência de validações externas.
<b>04.007/001-022022 – Gestão de Diplomas de Pós-Graduação Stricto</b>	Padronização de fases e atores reais do processo (Reitoria e área técnica); redução de	Alinhamento à prática institucional vigente e redução de fluxo formal.

Nº PROPLAN / Subprocesso	Descrição do Benefício Identificado	Observações / Impacto Institucional
<b>Sensu</b>	tarefas redundantes.	
<b>04.008/001-022023 – Gerenciamento do Módulo Stricto Sensu no SIGAA</b>	Substituição de <i>gateways</i> exclusivos por inclusivos e correção de setas retrógradas; melhora integração PRPPG ↔ TI.	Facilita comunicação entre acadêmico e TI; reduz inconsistência entre fluxos sistêmicos e administrativos.
<b>04.009/001-022023 – Cadastro da Matriz Curricular dos Programas Stricto Sensu</b>	Eliminação de atividade fora do escopo e encerramento coerente do subprocesso.	Melhoria de foco processual e redução de etapas não valorativas.
<b>04.010/001-022023 – Alteração e Aperfeiçoamento da Matriz Curricular</b>	Padronização de siglas e correção de fluxos redundantes, ajustando comunicação entre PRPPG e PPGs.	Uniformiza nomenclatura institucional e reduz risco de incongruências documentais.
<b>04.011/001-022023 – Gestão de Certificados de Pós-Graduação Lato Sensu</b>	Criação de nova atividade (“Cadastrar Ata de Defesa no SIPAC”) e ajuste de gateways para eliminação de falhas.	Fortalece controle documental e reduz inconsistência entre coordenação e PRPPG.
<b>04.012/001-022023 – Processo Seletivo dos Cursos Lato Sensu</b>	Reestruturação dos papéis (DPGLS/PRPPG, Coordenadores, Gestor Máximo) e exclusão de etapa fora do escopo.	Aumenta transparência, melhora fluxo e elimina redundâncias.
<b>04.013/001-022023 – Criação de Novos Cursos de Pós-Graduação</b>	Inclusão dos conselhos deliberativos (COSUEN e CONSUN) com <i>gateways</i> de	Incrementa compliance, governança colegiada e fluidez na tramitação até o E-MEC.

Nº PROPLAN / Subprocesso	Descrição do Benefício Identificado	Observações / Impacto Institucional
<b>Lato Sensu</b>	decisão estruturados. Maior governança e clareza decisória.	