



Relatório de Auditoria 012.4/2022

**Ação PAINT 2022: Item 16 – Governança,
gestão de riscos e controles interno dos
processos desenvolvidos nos Institutos.**



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DA INTEGRAÇÃO LATINO
AMERICANA**
AUDITORIA INTERNA

**RELATÓRIO DE
AUDITORIA
nº 012.4/2022**

Unidades Examinadas: Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política - ILAESP

Unidades Subsidiárias: Todas as unidades demandantes dos processos analisados na amostra

Período de realização: 01/09/2022 a 10/03/2023. Cumpre ressaltar que, nesse interstício, o trabalho sofreu uma suspensão, em função de orientação da chefia, para a execução de outra ordem de serviço prioritária, bem como contou com diversos pedidos de prorrogação por parte dos Institutos envolvidos.

Restrições à execução dos trabalhos: Não houve restrição.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO? Foi desenvolvida análise dos controles internos utilizados pelos Institutos, com foco na estrutura, dimensionamento e ferramentas de gestão aplicados pelas unidades auditadas.

POR QUE ESTE TRABALHO FOI REALIZADO?

Trata-se o presente expediente da apresentação dos resultados preliminares do trabalho de auditoria realizado conforme os preceitos contidos na Ordem de Serviço n. 23/2022/AUDIN/UNILA e em atendimento ao inciso II do Art. 74 da Constituição Federal de 1988, de acordo com o qual cabe ao Sistema de Controle Interno, do qual esta Auditoria Interna – AUDIN é parte integrante: “comprovar a legalidade, avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da Administração Federal”. A referida Ordem de Serviço consiste na avaliação da governança, a implementação da gestão de riscos e os controles internos dos Institutos (áreas-fins).

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

Foi observada pela Auditoria Interna da Unila a necessidade de orientação à unidade acadêmica auditada sobre a importância da finalização do mapeamento de processos, assim como as recomendações a respeito da realização da implementação de planos de melhorias em pontos identificados como insatisfatórios em avaliações dos cursos de graduação e de aperfeiçoamentos na gestão dos PITDs. A presente auditoria foi realizada com foco na conformidade dos documentos relacionados e reforça-se que o planejamento deve ser o alicerce da gestão das unidades acadêmicas da Unila, devendo-se analisar todos os cenários possíveis e necessários que tornem o gasto do orçamento cumpridor de seus propósitos iniciais, fundamentados nos objetivos institucionais e no interesse coletivo.

1. AMOSTRA

Conforme Ordem de Serviço 23/2022/AUDIN/UNILA, o trabalho tem como foco a vistoria e análise do desenvolvimento das áreas-fins da Unila, neste relatório representado pelo *Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política – ILAESP*.

Cumprir esclarecer que o trabalho fora desenvolvido nos quatro Institutos, concomitantemente, em decorrência de suas similaridades. No entanto, os relatórios serão emitidos individualmente, respeitando as peculiaridades de cada área auditada.

Valor: Não se aplica.

2. INFORMAÇÃO:

Trata-se de primeiro trabalho desenvolvido pela Auditoria Interna da Unila nos Institutos, com objetivo de realizar vistoria, avaliar o desenvolvimento geral da estrutura e dimensionamento das subunidades acadêmicas, as ferramentas de gestão utilizadas, como também a aderência da execução das atividades previstas para esta unidade no Estatuto e Regimento Geral da Unila.

Todas as informações relacionadas no item 2 deste relatório cumprem o caráter informativo e orientador, não sendo consideradas constatações de auditoria neste momento, e sim, alertas a serem observadas pelos gestores das unidades auditadas. Cumprir ressaltar, no entanto, que tais alertas compreendem situações com potencial de se tornarem escopo em trabalhos futuros.

2.1 Da execução do trabalho de auditoria

A execução do trabalho de auditoria, nos Institutos da Unila, iniciou-se por meio da Ordem de Serviço 23/2022/AUDIN. No entanto, a pedido da Chefia da Unidade, o trabalho foi suspenso a fim de priorizarmos a Ordem de Serviço 24/2022/AUDIN, iniciada em concomitância com a dos Institutos e encerrada em 08/11/2022, cujo resultado fora o Relatório de Auditoria 08/2022/AUDIN/UNILA. Desta feita, na sequência, retomamos as atividades relativas ao presente trabalho.

A seguir, breve relato do fluxo geral seguido por esta Audin ao longo do trabalho:

a) Acionou-se, por meio de Solicitação de Auditoria, a Coordenadoria de Informações e Regulação Institucionais (CIRI), o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRC), a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), a fim de promover um entendimento sobre o Instituto enquanto unidade componente do sistema de Governança da Unila.

b) Entrevista com os gestores dos Institutos, promovida em 26/10/2022, com o intuito de esclarecer sobre como se daria o trabalho de auditoria, a missão da Auditoria Interna da Unila e, ainda, abrir espaço para pudessem acrescentar sua visão sobre a atual condição de suas respectivas unidades.

c) Diversos contatos por e-mail com as áreas auditadas, para sanar eventuais dúvidas;

d) Encaminhamento de solicitações de auditoria, a fim de elucidar e colher informações;

e) Aprofundamento nas legislações internas e externas relativas à temática do trabalho, bem como análise dos documentos disponíveis nos sítios da Unila, tais como:

- Resolução Consun 44/2014 – com objetivo de compreender o Plano Individual de Trabalho Docente;
- Lei 10.861/2004 – com objetivo de compreender o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES;
- Lei 9.394/1996 – com objetivo de compreender as diretrizes e bases da educação nacional;
- Releitura e revisão de estudo dos documentos de Estatuto e Regimento Geral da Unila;
- Consulta e análise dos sítios digitais dos Institutos e toda as regulações e orientações lá disponíveis, com objetivo de pesquisar em seus normativos internos o funcionamento das unidades – a estrutura, as comissões, atas de reuniões, entre outros;
- Consulta à página da Pró-Reitoria de Orçamento, Planejamento e Finanças – PROPLAN, no site da Unila, com objetivo de encontrar informações sobre o planejamento das unidades acadêmicas;
- Consulta à página da Unila em que é publicado o andamento do mapeamento de processos das unidades acadêmicas;
- Consulta ao sistema SIPAC da Unila, para verificar processos que foram citados pelas áreas como parte integrante de seus documentos comprobatórios de monitoramento e controles internos;
- Análise de toda a documentação sobre a gestão acadêmica da Unila, enviada pelas unidades: Gabinete da Reitoria, CIRI, PROGEPE, PROPLAN.

O trabalho respeitou 3 (três) fases distintas: iniciou-se pelo levantamento de informações gerais de monitoramento, avaliações de desempenho, estrutura e controles internos; seguiu-se com a requisição dos documentos comprobatórios acerca do que fora respondido na fase 1; e finalizou-se com o pedido de manifestação sobre os pontos que careciam de aprofundamento.

O prazo para a execução deste trabalho fora impactado pelos pedidos de prorrogação de prazos, por parte das áreas demandadas, pela suspensão do trabalho para atendimento de outra ordem de serviço, bem como pelo próprio calendário acadêmico, considerando os meses de dezembro e janeiro.

A finalização dessa auditoria se dá por meio da entrega do presente relatório.

2.2 Do funcionamento geral dos Institutos

Inicialmente, cabe destacar que os Institutos Latino-Americanos consistem em unidades acadêmicas da Unila, formadas a partir do Regimento Geral da Unila e do Estatuto institucional, cujo objetivo consiste na gestão administrativa do ensino, pesquisa e extensão (art. 51 Reg. Geral da Unila).

Conforme diretriz no Regimento da Unila, cada Instituto Latino-Americano possui um Conselho próprio, o CONSUNI, cuja competência é a de supervisionar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão (Art. 54, Reg. Geral da Universidade).

Além dos CONSUNI's, também integram a estrutura dos Institutos as Comissões Acadêmicas de Ensino, Pesquisa e Extensão, que são colegiados responsáveis pela articulação das atividades didático-científicas no âmbito do Instituto e de assessoria às coordenações dos Centros Interdisciplinares para o planejamento das suas atividades. (art. 61, Reg. Geral da Universidade)

Os Centros Interdisciplinares são as subunidades acadêmico-científicas da Unila e possuem competência para o planejamento, organização e execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão e atuarão, sempre que necessário, em cooperação entre si. (Art. 63, Reg. Geral da Unila).

Cada Centro também é constituído por um colegiado. (Art. 67, Reg. Geral da Unila).

A Direção dos Institutos é colegiada, formada pelo Diretor, Vice Diretor e os coordenadores dos Centros Interdisciplinares (Art. 58, Reg. Geral da Unila).

Logo na fase inicial dos trabalhos, a Audin solicitou informações à PROGEPE, ao CGIRC, à CIRI e à PROPLAN – para fins de direcionamento do trabalho conduzido e o colhimento de uma visão global das unidades acadêmicas no âmbito da Unila.

Nesse sentido, encontrou-se o seguinte cenário:

a) **Ao CGIRC**, pediu-se manifestação acerca dos riscos institucionais identificados no âmbito dos Institutos. Ressalta-se que compete a cada Instituto o levantamento e compilação de seus dados.

A resposta deu-se pelo Ofício 120/2022/GR: A UNILA divulga os seus riscos institucionais fora do apetite a risco no Plano de Gestão de Riscos, publicados no *site* da universidade: *“Na página 38 do mesmo plano consta o risco 10 – “Erro em Cadastro de Disciplinas”, que foi identificado pelo Instituto ILAACH. Os demais Institutos ainda não realizaram o levantamento de seus riscos”*.

Manifestação da Auditoria: Em suma, exceto pelo ILAACH, os demais Institutos, até o final da presente análise, não realizaram os levantamentos devidos ou não encaminharam ao CGIRC para o cumprimento desta demanda obrigatória.

b) À **CIRI**, requisitou-se o encaminhamento dos relatórios de avaliação dos cursos do INEP, bem como análises e dados pormenorizados dos cursos em geral. Por meio do Ofício 118/2022, encaminhou o resultado de avaliações de cursos de graduação da Unila.

Manifestação da Auditoria: Tais dados foram utilizados na análise global do desempenho dos Institutos, após o acesso desta equipe às demais informações ao longo do trabalho.

c) À **PROPLAN**, solicitaram-se informações acerca do estágio em que se encontrava o mapeamento de processos dos Institutos. Pelo Ofício 19/2023/PROPLAN, temos:

*“Em relação aos Institutos, o inventário atual não reflete a sua realidade, sendo que alguns apresentaram o documento contendo um número muito expressivo de subprocessos, enquanto outros um quantitativo menor. Diante dessa discrepância, o **Escritório de Processos realizou reuniões no final do ano passado com os chefes /responsáveis pelos Departamentos dos Institutos e depois com as Secretarias Acadêmicas**, com o intuito de alinhar e padronizar os subprocessos. A expectativa é que todos eles descrevam nos seus inventários os mesmos subprocessos, se possível, pois suas atividades são na maior parte semelhantes.*

Com este alinhamento dos subprocessos, na fase em que estamos, um Instituto pode mapear/melhorar um determinado subprocesso, enquanto os demais trabalham em outros. Ao final seriam evitados retrabalhos, pois diante de um subprocesso já mapeado, resta aos demais validar e ajustar algum ponto específico, se necessário. (...) Quando da implementação de uma melhoria, ela atinge a todos e com isso aprimoramos a gestão dos quatro institutos ao mesmo tempo.

Atualmente temos o seguinte número de subprocessos já homologados para os institutos:

ILACVN – 4 processos mapeados

ILATIT – 7 processos mapeados

ILAACH – 13 processos mapeados

ILAESE – 16 processos mapeados

*Estimamos que os Institutos podem ter em média uns **60 subprocessos**, sendo assim, ainda estamos com um quantitativo muito baixo. (...)*

A percepção do Escritório de Processos é que alguns gestores ainda não se deram conta da importância deste trabalho para a gestão das suas unidades, atendo-se a executar as coisas do jeito que estão, retardando a busca por soluções que podem melhorar a forma como as tarefas são executadas. Esta atitude pode estar associada ao receio de mudança da atual cultura/forma de executar as atividades e à falta de interesse e motivação para promover eventuais melhorias. Além destes dois fatores, costumeiramente, os gestores alegam excesso de atividades no setor e/ou falta de servidores. Todavia, na nossa avaliação, estes últimos fatores citados podem ser contornados com apoio do gestor e da introdução definitiva da gestão de processos nas suas rotinas. Precisamos mudar a cultura de que o mapeamento de processos é mais uma das obrigações impostas por alguém e sim, tratar como uma ferramenta de apoio à gestão.”

Manifestação da Auditoria: Os Institutos não possuem um mapeamento de processo mínimo, capaz de evitar retrabalhos, definir competências e otimizar as tarefas. Isso será tratado no decorrer do Relatório de Auditoria.

d) À **PROGEPE**, solicitou-se o resultado do trabalho de dimensionamento de pessoal dos Institutos e em resposta, a área informou por meio do Ofício 455/2022, que a PROGEPE não realizou o dimensionamento da força de trabalho das unidades, incluindo as unidades acadêmicas (institutos latino-americanos), com esclarecimentos de que houve tentativa na época da pandemia e de que ela não prosperou. Após, a área iniciou propostas de redistribuições de servidores docentes como também de processo de Preparação e Treinamento para adoção do modelo referencial do Ministério da Economia (DFT-ME) e ainda não apresenta método de dimensionamento estabelecido.

Manifestação da Auditoria: A ausência de dimensionamento das unidades, associada à falta de mapeamento de processos, configura real restrição à análise de desempenho na execução das atividades dos Institutos. Restando apenas elucubrações acerca da real capacidade laborativa presente nos Institutos e os reflexos da possível defasagem ou má distribuição de pessoal e tarefas.

2.3 Do funcionamento do Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política – ILAESP.

Após todas as análises preliminares descritas no item 2.2, esta AUDIN entrou em contato diretamente com o ILAESP, requisitando informações que conduzissem a uma visão do panorama geral da unidade, em temas de estrutura, organização das atividades, meios de controles e monitoramentos das rotinas laborais.

O ILAESP abriga os cursos de Ciência Política e Sociologia, Ciências Econômicas – Economia, Integração e Desenvolvimento, Desenvolvimento Rural e Segurança Alimentar, Filosofia – Licenciatura, Administração Pública e Políticas Públicas, Relações Internacionais e Integração, Serviço Social. Também possui os seguintes Programas de Pós Graduação: Programa de Pós Graduação Strictu Sensu em Relações Internacionais – PPGR, Programa de Pós Graduação Strictu Sensu em Integração Contemporânea da América Latina - ICAL, Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Relações Internacionais Contemporâneas, Programa de Pós Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento – PPGPPD, Programa de Pós-Graduação em Economia - PPGECO.

Abaixo, relação de documentos encaminhados, cujo conteúdo é relativo, direta ou indiretamente, ao ILAESP:

Documento	Data	Observação
Solicitação de Auditoria 2022023-01	17/10/2022	Destinatário: Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos – CGIRC.
Ofício 120/2022/GR	21/10/2022	Resposta à Sa, com indicação de <i>link</i> .
Solicitação de Auditoria 2022023-02	17/10/2022	Destinatário: Coordenadoria de Informação e Regulação Institucionais
Ofício 116/2022/CIRI/GR	17/10/2022	Apresenta dúvidas sobre a Sa.
E-mail da AUDIN	18/10/2022	Destinatário: CIRI Resposta ao ofício 116-2022-CIRI-GR
Ofício 118/2022/CIRI/GR	21/10/2022	Resposta à Sa.

E-mail da CIRI	21/10/2022	Relatórios dos cursos de já avaliados na Unila.
Solicitação de Auditoria 2022023-03	31/10/2022	Destinatário: ILAACH, ILAESP, ILACVN e ILATIT.
Ofício 70/2022/ILAESP	11/11/2022	Solicita prorrogação de prazo.
Ofício 157/2022/AUDIN	11/11/2022	Prorroga o prazo da SA 2022023-03 para o dia 24/11/2022.
Ofício 76/2022/ILAESP	24/11/2022	Resposta da Sa 2022023-03 com anexo.
Solicitação de Auditoria 2022023-04	31/10/2022	Destinatário: PROGEPE.
Ofício 455/2022/PROGEPE	08/11/2022	Resposta à Sa.
Solicitação de Auditoria 2022023-07	22/12/2022	Destinatário: ILAESP
Ofício 96/2022/ILAESP	23/12/2022	Solicita prorrogação de prazo de resposta para 01/03/2023.
Ofício 172/2022/AUDIN	26/12/2022	Prorroga o prazo de atendimento da SA para 13/02/2023.
Ofício 22/2023/ILAESP	13/02/2023	Resposta à Sa 23-07 e 23-11.
Solicitação de Auditoria 2022023-10	02/02/2023	Destinatário: PROPLAN.
Ofício 19/2023/PROPLAN	10/02/2023	Resposta PROPLAN à AUDIN.
Solicitação de Auditoria 2022023-11	06/02/2023	Destinatário: ILAESP.
Ofício 22/2023/ILAESP	13/02/2023	Resposta à Sa 23-07 e 23-11.

Esta Audin solicitou o encaminhamento de documentos, a fim de comprovar a execução de controles, monitoramentos e atividades de gestão realizados pelo Instituto. Segue a relação do que foi encaminhado:

Documento enviado	Conteúdo do documento: de gestão ou operacional
Ofício 76/2022	Gestão
Ofício 22/2023	Gestão

Conforme respostas enviadas por meio dos Ofícios 76/2022 e 22/2023 observou-se:

- Há manutenção de controles da rotina da unidade, tais como: projetos de pesquisa, bolsas de monitorias, quadro de apoio financeiro recebidos por docentes e discentes, informações de PIBIC/PIBIT/PIVICTI, quadro de bolsas de mestrados, quadros de informações de discentes ativos, bolsistas e concluintes, informações gerais sobre docentes, afastamentos – com a indicação dos processos administrativos, informações de taes - com a indicação dos processos administrativos, organograma do ILAESP, quadro de reuniões do CONSUNIESP .
- A unidade informa seu trabalho sobre riscos identificados e plano de respostas a estes riscos;
- Encaminharam-se os Planos de Desenvolvimento da Unidade- PDU e Plano de Desenvolvimento Anual- PDA, também disponíveis no site da PROPLAN acompanhadas pelo Departamento de Planejamento Estratégico - DPE/PROPLAN.
- Sobre o tema evasão, a unidade acadêmica relata duas frentes: 1º) sobre a criação do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Práticas em Educação Intercultural – NIPPEI, que tem objetivo ser o núcleo de apoio acadêmico e pedagógico para sistematizar os dados produzidos e articular estraté-

gias e ações em conjunto com os cursos, as pró-reitorias e os discentes, a fim de enfrentar o baixo ingresso, a retenção e as evasões. 2º) Deliberação do CONSUNIESP para o início de um plano de ação para enfrentamento do baixo ingresso e evasão.

Observou-se, após análise, que documentos encaminhados concentraram-se em demonstrar os controles aplicados sobre as rotinas administrativas básicas, não representando comprovação de ferramentas efetivas de gestão estratégica, figurando somente como contextualização de algumas partes do cenário geral encontrado no Instituto.

Quanto à gestão estratégica, resultados e monitoramentos, o Instituto não demonstrou a consolidação de um Plano de Melhorias/ação baseado nas deliberações das CPA's, bem como carece da implementação de fluxos específicos para a gestão da entrega dos PID's, especialmente, quanto à regularização das pendências.

Tais fragilidades serão tratadas ao longo do relatório.

Seguem relatos de outros pontos e ressalvas que merecem ser destacados, após a análise de todo o cenário levantado por esta Audin, no que diz respeito ao funcionamento desta Unidade:

a) Monitoramento de desempenho e Planejamento com base em ações definidas nos Planos de Melhorias dos cursos de Graduação:

Por meio dos Ofícios 76/2022 e 22/2023, o ILAESP informou que as informações da CPA – Comissão Própria de Avaliação, encaminhadas no Ofício 04/2022/CPA são compartilhadas com a diretoria do Instituto e com os coordenadores de cursos de graduação para auxiliá-los na discussão dos colegiados e na condução de melhorias necessárias com a ressalva de baixa adesão de respondentes. Não houve o encaminhamento de Plano de Melhorias/ações, contendo a previsão de ações para melhorias nos resultados considerados como insatisfatórios.

Consta apontamento sobre este tema no item 3.

b) Monitoramento de desempenho e Planejamento com base em ações definidas nos Planos de Melhorias do Instituto:

Analisando todo o funcionamento da unidade auditada, esta Audin registra como recomendação, a elaboração de um plano de melhorias do próprio Instituto, derivado do Plano de Melhoria dos Cursos de Graduação, mas com foco na gestão da Unidade Administrativa como um todo.

Tal documento, seria de caráter estratégico e não operacional, a fim de compilar um cronograma de ações voltadas para a otimização das tarefas, planejamento de atividades, mapeamento de processos, gastos, gestão de riscos, estruturação de procedimentos e padronização de fluxos e processos no Instituto, fortalecimento da equipe administrativa, por exemplo.

Não há como dissociar a estruturação de uma unidade administrativa de um planejamento sólido e

um monitoramento eficaz das ações estratégicas. Desta forma, compilar a visão da gestão em documento formal e público, confere robustez às demandas, previsibilidade e maior segurança na tomada de decisões.

c) Realização de gestão da entrega dos PITDs:

A unidade auditada demonstra realizar esforços para operacionalizar a execução da gestão dos PITDs. Foi encaminhado, por meio de *link*, o processo administrativo 23422.019835/2022-19 no qual constam as atas de homologação de PITDs em 2022, sendo em sua maioria homologados sem ressalvas.

Encontram-se apenas duas atas com homologação “ad referendum”, com um caso de problemas com licença maternidade e outro não apresenta mais explicações.

Consta apontamento sobre este tema no item 03 deste presente relatório.

d) Monitoramento do desempenho da subunidade Departamento Administrativo do DAILAESP:

A área acadêmica demonstrou, por meio das planilhas enviadas, que realiza a manutenção dos registros e monitoramentos das informações relativas aos docentes.

Desta forma, conclui-se pelo atendimento dos quesitos quanto ao monitoramento

e) Monitoramento do desempenho da subunidade Secretaria SAILAESP :

A área acadêmica demonstrou, por meio das planilhas enviadas, que realiza a manutenção dos registros e monitoramentos das informações relativas aos discentes..

Desta forma, conclui-se pelo atendimento parcial dos quesitos quanto ao monitoramento.

f) Da Necessidade do andamento quanto ao mapeamento dos processos no ILAESP.

O mapeamento de processos surge como instrumento valioso tanto em Instituições públicas como privadas, com o intuito de captar e potencializar a eficiência da organização. Por meio de conhecimento dos fluxos da unidade, o mapeamento é ferramenta notória de planejamento, na qual se manifestam visualmente, de maneira lógica e sequencial o fluxo de trabalho e a direção que os trabalhos da unidade devem seguir, em conformidade ao que foi planejado.

Não há como afirmar que a estrutura de pessoal de uma unidade administrativa está inadequada, sem que se saiba objetivamente quais são as competências, os fluxos, as necessidades dessa área. A primeira etapa para que tal dimensionamento seja realizado é o mapeamento de todos os processos da unidade. Não há clareza, sem informação.

Em consulta à PROPLAN, sobre o estágio de aderência e execução de mapeamento de processos nos Institutos da Unila, a unidade administrativa informou, por meio do Ofício 19/2023/PROPLAN, que “o mapeamento de processos na UNILA foi motivado pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, tornando-se posteriormente em um dos objetivos estratégicos do PDI UNILA 2019-2023 – item 15.1.2 – Gestão por Processos. Sendo assim, os trabalhos para o mapeamento dos processos foram estendidos para todas as macrounidades da UNILA”.

A PROPLAN/UNILA afirma ainda que “estimamos que os Institutos podem ter em média uns 60 subprocessos”.

Conforme informações relatadas pela própria unidade acadêmica e pelos anexos encaminhados a esta Audin, verifica-se que o ILAESP conta, à época deste relatório, com 16 subprocessos homologados.

A Instrução Normativa 01/2019 da PROPLAN estabeleceu diretrizes para a formalização, o aprimoramento dos processos de trabalho e o fortalecimento da gestão administrativa e acadêmica no âmbito da UNILA, no qual a demanda pelo mapeamento de processos das unidades foi previsto no artigo 08º da IN citada, no qual se refere que “os processos de trabalho serão identificados e agrupados (...)” e enumera benefícios:

Da Gestão de Processos

Art. 5º – A Gestão de Processos é uma abordagem sistemática para mapeamento, análise, melhoria, monitoramento e avaliação dos processos de trabalho.

Art. 6º – Representa uma forma de visualizar as operações da instituição, que vai além das estruturas funcionais tradicionais, em que as organizações estão separadas por área de atuação e sem visão sistêmica do trabalho que realizam.

SEÇÃO I

Benefícios

Art. 7º – A Gestão de Processos permite:

I – Identificar a sequência das atividades realizadas e os recursos (material, pessoal, sistemas, equipamentos, entre outros) utilizados e/ou necessários em cada processo de trabalho da instituição;

II – Identificar problemas e buscar soluções para o seu saneamento;

III – Estabelecer um ciclo de melhoria contínua dos processos, visando sua eficiência e eficácia;

IV – Auxiliar na identificação dos riscos que podem comprometer o cumprimento dos objetivos institucionais

Nesse sentido, esta AUDIN reforça a orientação da importância da finalização do mapeamento de seus subprocessos, em sua integralidade, com o objetivo de delimitação de atribuições, adequado dimensionamento da unidade para o célere e eficaz atendimento das ações necessárias do Instituto, além do adequado atendimento a itens de controle e monitoramento, bases do planejamento e, portanto, a maximização da eficiência da gestão.

g) Dificuldades com o sistema SIGAA.

O Instituto relata dificuldade no manejo das informações no sistema SIGAA:

Em relato apresentado por coordenadores de cursos de graduação do ILAESP, tanto os relatórios de autoavaliação de cursos de graduação enviados pela CPA, quanto os relatórios do SIGAA extraídos via Portal do Coordenador são pouco efetivos, isto é, tem pouca utilidade, procedimental e pedagógica, para a gestão dos cursos, além de apresentarem um desencontro de informações com a realidade das turmas e seus relatórios, veja trecho de relato de coordenador de curso via e-mail:

(...) "como coordenador de curso tenho acesso a relatórios no portal da coordenação como número de estudantes ativos por turma, número de trancamentos em determinadas disciplinas, formandos e outros que não trazem nenhuma análise, diagnóstico prévio ou ferramenta que me permita analisar qualitativamente os dados. Durante o período do ERE acompanhei os estudantes ativos por turma que me eram fornecidos pelo SIGAA e quando os sobrepunha com os estudantes das mesmas turmas matriculados em disciplinas obrigatórias do curso tais números não batiam. Não sei se há algum delay do sistema para refletir desistências ou cancelamentos de matrícula. (...)"

Com relação à operacionalização do sistema SIGAA, esta Audin/Unila orienta pelo incentivo e implementação de cursos de capacitação para o aprimoramento dos utilizadores do sistema, além de encaminhamento de sugestões de melhorias à área de TI.

Recomenda-se fortemente uma ação conjunta e pontual entre o Instituto e a área de TI, a fim de construir um caminho viável para a operacionalização do sistema, especialmente considerando que a informatização dos processos e fluxos no ambiente público é um caminho sem retorno e diretriz imperiosa monitorada pelos Órgão de Controle, como TCU e CGU, além de ferramenta que permite a celeridade e acessibilidade na gestão de informações.

Tal ação deve ser motivada pelo Instituto, de forma oficial, a fim de criar um histórico e registrar o interesse e boa fé da unidade em mitigar tais impeditivos.

Conclusão Preliminar

O cenário analisado ao longo do trabalho traz à luz pontos sensíveis na gestão operacional do ILAESP:

- a) Importância de ampliação do apoio ao manejo do sistema SIGAA aos usuários do ILAESP, com envio de sugestões de melhorias à TI.
- b) Importância da finalização do mapeamento de processos para o adequado dimensionamento e distribuição equilibrada de atribuições.

3. RESULTADOS DA ANÁLISE

Os resultados da análise consistem na evidenciação dos pontos relevantes e de alto risco, convertidos, portanto, em constatações. Desta forma, tanto as constatações elencadas quanto suas

respectivas recomendações serão inseridas no sistema E-Aud, para monitoramento das ações de implementação ou manifestação da gestão.

Reforça-se que o referido sistema é gerido pela Controladoria Geral da União, tendo esta o acesso integral às informações nele constantes.

3.1. CONSTATAÇÃO 01: AUSÊNCIA DE ENCAMINHAMENTO DOS PLANOS DE MELHORIAS.

A AUDIN solicitou à área acadêmica comprovação de seus meios de monitoramento de desempenho e que medidas de gestão destas referências são desdobradas. Foi visto o relato da unidade acadêmica, nos Ofícios encaminhados, sobre baixa adesão das avaliações da CPA, considerada não representativa:

Ofício 76/2022: “A Comissão Própria de Avaliação – CPA, possui rotinas de avaliação de desempenho tanto docente quanto das unidades acadêmicas, as quais são compartilhadas com os coordenadores de cursos para auxiliá-los na discussão dos colegiados e na condução de melhorias necessárias, indicadas nas avaliações internas promovidas pela CPA e externas promovidas pelos órgãos de controle e avaliação”.

Ofício 22/2023: Conforme consta no OFÍCIO Nº 4/2022/CPA, de 27 de abril de 2022 e seu anexo, foi encaminhado à Direção do Ilaesp e aos Coordenadores de Cursos de graduação do Ilaesp, os resultados referentes à Autoavaliação dos cursos de Graduação, correspondente ao semestre 2020.2. Apontamos em ressalva à utilização dos relatórios da Autoavaliação a pequena participação de respondentes, considerada não representativa (12 respondentes docentes de um total de 85 docentes lotados no ILAESP; 123 respondentes discentes de um total de 891 discentes do ILAESP no semestre acadêmico de 2022.1).

Entre seus relatórios e arquivos anexados ao ofício supracitado, havia o template de um "plano de ação para melhorias" porém não há relato de utilização do mesmo por coordenadores de curso e direção do Ilaesp. Os relatórios e arquivos anexados ao ofício supracitado são de livre acesso (público) através da página da CPA no site da Unila.

Em relato apresentado por coordenadores de cursos de graduação do ILAESP, tanto os relatórios da autoavaliação de cursos de graduação enviados pela CPA, quanto os relatórios do SIGAA extraídos via Portal do Coordenador são pouco efetivos, isto é, tem pouca utilidade, procedimental e pedagógica, para a gestão dos cursos, além de apresentarem um desencontro de informações com a realidade das turmas e seus relatórios, veja trecho de relato de coordenador de curso via e-mail:

(...) Foi também observado pelos Coordenadores de Curso que não há comunicação entre a CPA e os cursos no sentido de participarem da elaboração dos instrumentos de pesquisa. Com isso não são verificadas/consideradas as especificidades dos cursos e as necessidades de suas comunidades acadêmicas.

A unidade acadêmica segue indicando que consta nos anexos do Ofício da CPA, “o template de um Plano de ação para Melhorias” e que não há relato de utilização do mesmo por coordenadores de curso e direção do ILAESP.

Não foram observados encaminhamento à Audin/Unila de documentação dos Planos de Melhorias, que são definidos na Universidade a partir dos resultados das avaliações da CPA dos cursos de graduação da Unila.

A autoavaliação da CPA oferece o conhecimento à área dos pontos sensíveis que são considerados como insatisfatórios e demandam ações de melhorias. Além da previsão nos documentos de Ciclo Avaliativos da Unila - que são bienais, o Plano de Melhorias também se ampara no artigo 10º da Lei Federal nº 10.861/04.

Neste dispositivo legal, há a determinação de que a Instituição de Educação Superior se comprometa com o Ministério da Educação para ações que devem ser elaboradas após os resultados destes pontos considerados insatisfatórios:

Art. 10. Os resultados considerados insatisfatórios ensejarão a celebração de protocolo de compromisso, a ser firmado entre a instituição de educação superior e o Ministério da Educação, que deverá conter:

I – o diagnóstico objetivo das condições da instituição;

II – os encaminhamentos, processos e ações a serem adotados pela instituição de educação superior com vistas na superação das dificuldades detectadas;

III – a indicação de prazos e metas para o cumprimento de ações, expressamente definidas, e a caracterização das respectivas responsabilidades dos dirigentes;

IV – a criação, por parte da instituição de educação superior, de comissão de acompanhamento do protocolo de compromisso.

Sobre a CPA, existe a seguinte contextualização do governo federal:

“A Comissão Própria de Avaliação - CPA é uma instância de assessoramento da Academia Nacional de Polícia - ANP, responsável por planejar, organizar e aplicar avaliações internas no âmbito de nossa instituição de ensino. A CPA é formada por representantes dos corpos docente e discente, do segmento técnico-administrativo, bem como da sociedade civil organizada.

A exigência de uma comissão avaliadora nas Instituições de Ensino Superior (IES) surgiu com a Lei Federal nº 10.861/04, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), estabelecendo a obrigatoriedade de todas as IES a criarem suas próprias comissões para avaliar os seus processos educacionais e administrativos.

A função da CPA é coordenar a Autoavaliação Institucional da ANP, desde a definição dos instrumentos de avaliação até a redação dos relatórios que são enviados anualmente ao Ministério da Educação (MEC). O objetivo destes relatórios é subsidiar o planejamento administrativo e pedagógico da ANP e auxiliar o INEP/MEC durante o processo de reconhecimento dos cursos e credenciamento da instituição.

Os resultados obtidos com as avaliações aplicadas pela CPA são sintetizados em forma de relatórios e subsidiam o credenciamento ou o credenciamento das IES. Além disso, é um dos principais critérios para o reconhecimento ou renovação de conhecimento de cursos de graduação e pós-graduação exigidos pelo MEC.

Os relatórios de autoavaliação aplicados pela CPA devem considerar os cinco eixos temáticos estabelecidos pela lei que instituiu o SINAES, sendo eles:

Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional

Eixo 2: Desenvolvimento Institucional

Eixo 3: Políticas Acadêmicas

Eixo 4: Políticas de Gestão

Eixo 5: Infraestrutura”¹

O planejamento da unidade acadêmica deixa de ganhar espessidão e riqueza de aprofundamento com a ausência dos Planos de Melhorias, pois as avaliações da CPA consistem na previsão e elaboração de ações de aperfeiçoamento da unidade em curto e longo prazo e auxiliam como base de informações para análise do cenário da unidade acadêmica, do andamento e dos progressos realizados.

Os resultados da autoavaliação da CPA culminarão no Plano de Melhorias dos cursos de graduação e, após, o Plano de Melhorias do Instituto - ILAESP também obterá suas bases para ser realizado.

A partir do amplo conhecimento obtido da autoavaliação, das necessidades levantadas e ações a serem implementadas nos Planos de Melhorias, será possível à unidade auditada subsidiar de forma mais consistente e elaborada seus planejamentos em médio e longo prazo, considerando pontos que demandam providências para se tornarem mais satisfatórios, com mais facilidade para estabelecer metas e aferir com mais precisão seus desempenhos.

Considerando todo este contexto, a Audin/Unila orienta ao ILAESP a reforçar a conscientização da importância e dos benefícios que as avaliações da CPA oferecem às unidades, com o conhecimento dos progressos e pontos que possui potencial para serem trabalhados e melhorados com o objetivo da contribuição ao cumprimento da missão institucional e alcance da maximização da eficiência da máquina pública.

Em caso de dificuldade, que a unidade entre em contato com a CPA para em conjunto elaborem ações de incentivo à adesão de mais participantes, visando obter consistente representatividade e confiabilidade dos dados.

3.1.1 Recomendação:

Ao ILAESP, recomenda-se a elaboração de ações de melhorias para os cursos ofertados, sob sua responsabilidade, por meio da utilização das informações derivadas das avaliações da CPA, conforme art. 10 da Lei 10.861/04.

Esta recomendação será inserida no sistema E-aud, para monitoramento desta Audin e conhecimento da CGU.

¹ Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/academia-nacional-de-policia-anp/cpa#:~:text=A%20exig%C3%Aancia%20de%20uma%20comiss%C3%A3o,para%20avaliar%20os%20seus%20processos> Consulta em 07/02/2023.

3.2 CONSTATAÇÃO 02: FRAGILIDADE NO CUMPRIMENTO DA RESOLUÇÃO 44/2014/CONSUN - ENTREGA REGULAR DOS PITDs.

O Plano Individual de Trabalho Docente é o registro da proposta de distribuição das atividades do servidor docente, cuja entrega é **obrigatória**, exigida conforme art. 23 da Resolução 44/2014 CONSUN:

Art. 23 Ao docente cabe elaborar sua proposta de distribuição semanal contendo as demais atividades e registrá-la eletronicamente no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) da Unila, doravante nominada Plano Individual de Trabalho Docente.

§ 1º Os Planos Individuais de Trabalho Docente devem ser orientados pelos objetivos institucionais, conforme os projetos pedagógicos dos cursos e planos de desenvolvimento das unidades acadêmicas.

§ 2º O Plano Individual de Trabalho Docente deve ser submetido para apreciação do Centro Interdisciplinar, semestralmente e dentro do prazo solicitado.

§ 3º Os Centros Interdisciplinares deverão encaminhar os Planos Individuais de Trabalho Docente ao conselho do Instituto na qual o docente está lotado para aprovação até 60 (sessenta) dias antes do início do semestre de exercício.

§ 4º Os Planos Individuais de Trabalho Docente devem estar acessíveis à comunidade, servindo de referência para acompanhamento e avaliação do docente.

§ 5º O Plano Individual de Trabalho Docente não poderá ser submetido nem registrado com carga horária superior a jornada semanal de trabalho do docente.

Art. 25 Caberá ao Colegiado do Centro Interdisciplinar fazer o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos docentes.

Art. 26 Casos omissos serão avaliados pela Coordenação de Centro Interdisciplinar e homologados pelo Instituto.

Art. 27 Durante o período de planejamento e durante o semestre de exercício o docente poderá solicitar mudanças e ajustes em seu Plano Individual de Trabalho.

Parágrafo único. O Plano Individual de Trabalho modificado deverá ser ressubmetido ao Centro Interdisciplinar para aprovação.

Consta no Ofício 22/2023, sobre a gestão dos PITDs no ILAESP, que esta segue um fluxo conforme a Resolução 44/2014/CONSUN:

- Em conjunto, os relatórios do SIPAC, SIGRH e SIGAA permitem à Direção Colegiada do ILAESP visualizar as atividades TAEs e também docentes, destes últimos, principalmente através dos PITDs. Especificamente é possível realizar verificações quanto às atividades de ensino, o cadastro de Planos de Ensino, turmas criadas e número de alunos matriculados por turma, orientações de TCCs realizados, entre outros.

- Inicialmente a responsabilidade deste tipo de acompanhamento e controle é das coordenações de cursos e por respeito à autonomia acadêmica e pedagógica dos Cursos e seus Colegiados e NDEs, intervenções pela Direção do Instituto ocorrem apenas por solicitação dos mesmos ou de demais interessados. Apenas a homologação dos PITDs são de responsabilidade direta da Direção Colegiada do Instituto, e analisados/homologados em reuniões mensais da Direção Colegiada.

- Como dito anteriormente, grande parte do acompanhamento e controle de atividades docentes ocorrem a nível de Colegiados de Curso e a intervenção da Direção do Instituto é apenas reativa, na maioria dos casos.

É possível observar tais acompanhamentos e discussões no processo 23422.019835/2022-19 no qual constam os registros das reuniões da Direção colegiada e através das páginas dos cursos de graduação no site do ILAESP, em ATAS de reuniões de Colegiados de Cursos.

- A Direção Colegiada do ILAESP, em suas reuniões mensais delibera quanto à homologação dos PITDs enviados pelos docentes do ILAESP no período e em caso de inadequações, o PITD é devolvido ao docente, via SIGAA, para adequações cabíveis e aguarda-se o reenvio dos mesmos para Homologação, via sistema.

- Os casos de inadequação são tratados como descrito acima e seguem as prerrogativas legais para seu preenchimento em acordo as Resoluções: Resolução Consun n. 44/2014 e Resolução Consun n. 13/2016.”

Ao verificar o processo indicado como parte da documentação comprobatória, notaram-se 02 casos de homologação *ad referendum*:

Processo 23422.019835/2022-19 – processo com atas de homologação de PITD, conforme informação indicada no Ofício 22/2023.

- “Como encaminhamento se propõe estudar a Resolução CONSUN N°44/2014 que rege a distribuição de carga horária docente, bem como, a maneira que os outros institutos avaliam os PITDs a fim de pensar um fluxo para o ILAESP.

- o diretor informou que aprovou o PITD da docente Máira Bichir *ad referendum*. A excepcionalidade ocorreu por conta de problemas relacionados ao fato da docente estar em licença maternidade. Analisados os PITDs, aprovou-se os PITDs dos docentes Máira Bichir, Juan Gullo, Mamadou Diallo e Karen Honório.

- Foram aprovados *ad referendum* os PITDs de 2022.1 das/os docentes: Luciano Wexell Severo; Victoria Ines Darling; Guillermo Javier Diaz Villavicencio; Elmides Maria Araldi”

A Audin/Unila compreende os esforços empregados por todas as partes para contribuir com a missão institucional no planejamento das aulas, tanto da parte do ILATIT, como da parte dos docentes.

Conjuntamente, compreende que a familiarização com a operação dos sistemas para registros do PITDs acontece com o tempo e que existem dificuldades para o manejo destes sistemas.

Também é compreensível o nível elevado e complexo do planejamento de aulas de próximo calendário dos cursos de Graduação e Pós Graduação na Unila.

Porém, é de fundamental importância o reforço da informação aos servidores docentes, sobre o correto planejamento de suas aulas para o próximo semestre e também a correta adesão aos prazos estabelecidos por normativos da Unila.

Esta importância decorre do fato de que o Plano Individual de Trabalho Docente faz parte, em nível operacional, do planejamento maior institucional e é o registro da atividade mais essencial da Unila, que é o pilar da existência das instituições de educação: o ensino.

O planejamento das aulas é a base de sustentação para a boa organização do funcionamento das unidades acadêmicas. Destes planos decorrem os registros que comprovam a atividade docente e, portanto, a remuneração salarial e as progressões também estão atreladas à homologação destes.

É imperativo que a unidade acadêmica, aqui representada pelo Instituto, mantenha determinações por meio de normativos para padronização de medidas de cobrança da entrega dos PITDs e sanções para os casos irregulares, já que mesmo o atendimento parcial acarreta prejuízo no desenvolvimento dos planejamentos dos cursos oferecidos pela Unila.

Neste caso, tanto os servidores docentes que não cumprem os fluxos de entrega, quanto a gestão do instituto que deixar de aplicar medidas saneadoras, surgem como corresponsáveis em caso de danos comprovados às atividades finalísticas da Instituição.

De uma forma ou de outra, a Universidade se move em torno dos cursos ofertados e estes, por sua vez, dependem vitalmente das atividades docentes planejadas.

Nesse cenário, deve-se ressaltar ainda, a necessidade do cumprimento da legislação extra e intra Instituição, atentando ao **dever de fazer** do servidor público, estabelecido pelo Regime Jurídico Único, a Lei 8.112/90.

Além da legislação geral, que estabelece a obrigação de se cumprir as atividades atribuídas ao cargo, deve se observar que o principal agente delegante de responsabilidade é a **Resolução 44/2014 CONSUN**, ou seja, diretrizes estabelecidas, analisadas e aprovadas pelo coletivo da Unila.

Nesse sentido, aos olhos dos Órgãos de Controle Interno e Externo, entende-se que a atividade seja exequível e necessária, caso contrário, não seria aprovada em forma de Resolução na Instância máxima da Universidade.

Observou-se que a Gestão do Instituto oferece apoio, tutoriais, orientações e alertas necessários, há manuais e tutoriais amplamente acessíveis em relação ao manuseio do Sistema, há normativas regulamentadoras, necessitando o servidor docente de fazer uso dessas ferramentas para o cumprimento da elaboração do PITD e entrega no prazo estabelecido.

Muito além de uma obrigação administrativa e legal, cumpre lembrar que a atividade docente é a força motriz de todo o trabalho no âmbito de uma Universidade. O docente carrega os alicerces de tudo o que o ambiente universitário é ou poderá vir a se tornar, visto que é pelas suas mãos, pela sua atuação e motivação que os discentes são norteados e inspirados diariamente.

Nesse sentido, embora seja uma atividade de natureza burocrática, que requer planejamento, lançamento de dados em um sistema que, aparentemente, carece de otimização, e tudo mais o que envol-

ve essa tarefa, ela só pode confiada aos responsáveis pela docência, àqueles que carregam a visão de como fazer e o que fazer.

A organização do planejamento semestral das atividades docentes faz parte desta “boa saúde” da rotina do ensino, cujos reflexos se estendem aos aspectos operacionais, táticos e estratégicos da Instituição.

Considerando todo o contexto, o ILAESP deve reforçar o entendimento sobre a obrigatoriedade legal da entrega do regular Plano Individual de Trabalho Docente, ajudando-os quando necessário por meio de capacitação na gestão dos PITDs no sistema, em conjunto à elaboração de campanha de conscientização, se julgar pertinente.

3.1.1 Recomendação:

Ao ILAESP, recomenda-se a implementação de medidas administrativas-padrão quanto ao tratamento de casos de PITDs com irregularidades, por meio da elaboração de rito específico ou normatização interna de ações de cobranças e previsão de sanções em casos de irregularidades. Tais ações devem ser baseadas no fluxo previsto pela Lei 8112/90, pela Resolução Consun 44/2014, pela Lei 9784/99 e demais instrumentos reguladores de tal matéria.

Esta é a análise.