



## Coordenadoria de Controle Interno – CCI

# RELATÓRIO DE AUDITORIA nº 01/2023

<b>Ação PAINT</b>	4.1 – Avaliação da governança, controles internos e gestão de riscos
<b>Processo</b>	23066.020234/2023-17
<b>Área</b>	Administrativa
<b>Órgão/Unidade</b>	Gabinete da Reitoria / Comitê de Governança, Riscos e Controle
<b>Gestor(a)</b>	Denise Vieira da Silva
<b>Data da Emissão</b>	04/08/2023

Salvador  
2023

## **Por que a CCI realizou essa avaliação?**

Em cumprimento ao Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna, aprovado pelo Conselho de Curadores da UFBA e Controladoria-Geral da União (CGU), além de contemplar uma das ações a serem realizadas em função da obrigação normativa da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, objetivando-se a melhoria da eficácia e eficiência dos seus processos para que se mitiguem os principais riscos a consecução dos objetivos estratégicos da UFBA.

## **O que a CCI avaliou?**

Os mecanismos de governança, gestão de riscos e controles internos da administração central da UFBA, verificando sua adequação às normativas vigentes e às boas práticas nesses aspectos.

## **Quais as principais conclusões?**

É necessário o contínuo aprimoramento dos mecanismos de governança, gestão de riscos e controles internos, sendo fundamental que a UFBA elabore, aprove e inicie a implementação da sua Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos, nos moldes e por exigência da IN MP/CGU nº 01/2016, acreditando-se que a partir daí obtenha-se uma maior conscientização e clareza das responsabilidades distintas que têm os órgãos de governança, a gestão e a auditoria interna (CCI) nesse aspecto, estando todos sempre alinhados e em busca do atingimento dos objetivos estratégicos da UFBA.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

## **SUMÁRIO**

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>03</b>
<b>OBJETIVOS E ESCOPO</b>	<b>05</b>
<b>CRITÉRIOS E METODOLOGIA</b>	<b>07</b>
<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS (ACHADOS DE AUDITORIA)</b>	<b>10</b>
<b>RECOMENDAÇÃO</b>	<b>23</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>24</b>
<b>APÊNDICE A - Plano de Providências</b>	<b>25</b>
<b>ANEXO ÚNICO - Plano de Providências do Relatório de Auditoria nº 01/2022</b>	<b>26</b>



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

## **INTRODUÇÃO**

Em cumprimento ao Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna (PAINT 2023), aprovado pelo Conselho de Curadores da UFBA e Controladoria-Geral da União (CGU), referente à ação de auditoria nº 4.1, que trata da avaliação da governança, controles internos e gestão de riscos da Universidade Federal da Bahia (UFBA), foi realizado este trabalho de auditoria com o objetivo de avaliar os mecanismos de governança, gestão de riscos e controles internos da UFBA, verificando sua adequação às normativas vigentes e às boas práticas nesses aspectos, visando a melhoria da eficácia e eficiência dos seus processos a fim de que se mitiguem os principais riscos a consecução dos objetivos estratégicos da UFBA.

Tal trabalho contempla uma das ações a serem realizados em função da obrigação normativa constante no inciso III do artigo 2º e no artigo 7º da Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) - atual Ministério do Planejamento e Orçamento - e da Controladoria-Geral da União (CGU) nº 01, de 10 de maio de 2016 (IN MP/CGU nº 01/2016), considerando-se uma atividade-chave a ser desenvolvida pelas auditorias internas.

Nesse sentido, cumpre a Coordenadoria de Controle Interno (CCI), unidade de auditoria interna da UFBA, exercer seu o papel de terceira linha para propiciar o alcance dos objetivos da UFBA, pois

A auditoria interna presta avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos. Isso é feito através da aplicação competente de processos sistemáticos e disciplinados, expertise e conhecimentos. Ela reporta suas descobertas à gestão e ao órgão de governança para promover e facilitar a melhoria contínua. Ao fazê-lo, pode considerar a avaliação de outros prestadores internos e externos<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors (The IIA). O Modelo de Três Linhas. Julho, 2020, p. 03. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/noticia/novo-modelo-das-tres-linhas-do-iaa-2020>. Acesso em 07/06/2023.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

Para tanto, foi demandado à Administração Central da UFBA (Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFBA, instituído pela Portaria GAB/UFBA nº 57, de 12 de abril de 2017) o preenchimento de um questionário de autoavaliação adaptado com base na metodologia publicada na obra “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada” do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO-ERM), a ser explicado no capítulo de metodologia adiante.

Os trabalhos foram executados em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal, não havendo restrições absolutas para a realização dos exames, sem deixar de considerar a compatibilização das análises em extensão e profundidade com a capacidade operacional relacionada à equipe de auditoria que compõe atualmente a CCI.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI

## **OBJETIVOS E ESCOPO**

A partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e buscar melhorar a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos, este trabalho objetiva o aprimoramento dos mecanismos controles internos da gestão, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que a UFBA não alcance seus objetivos, contribuindo para uma comunicação mais eficaz e o cumprimento de leis e regulamentos.

Por controles internos, entende-se:

conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações [...] (inc. V do art. 2º da IN ME/CGU nº 01/2016)

Já o conceito de governança, quando aplicada a setor público, compreende “os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade [...]” (inc. IX do art. 2º da IN ME/CGU nº 01/2016).

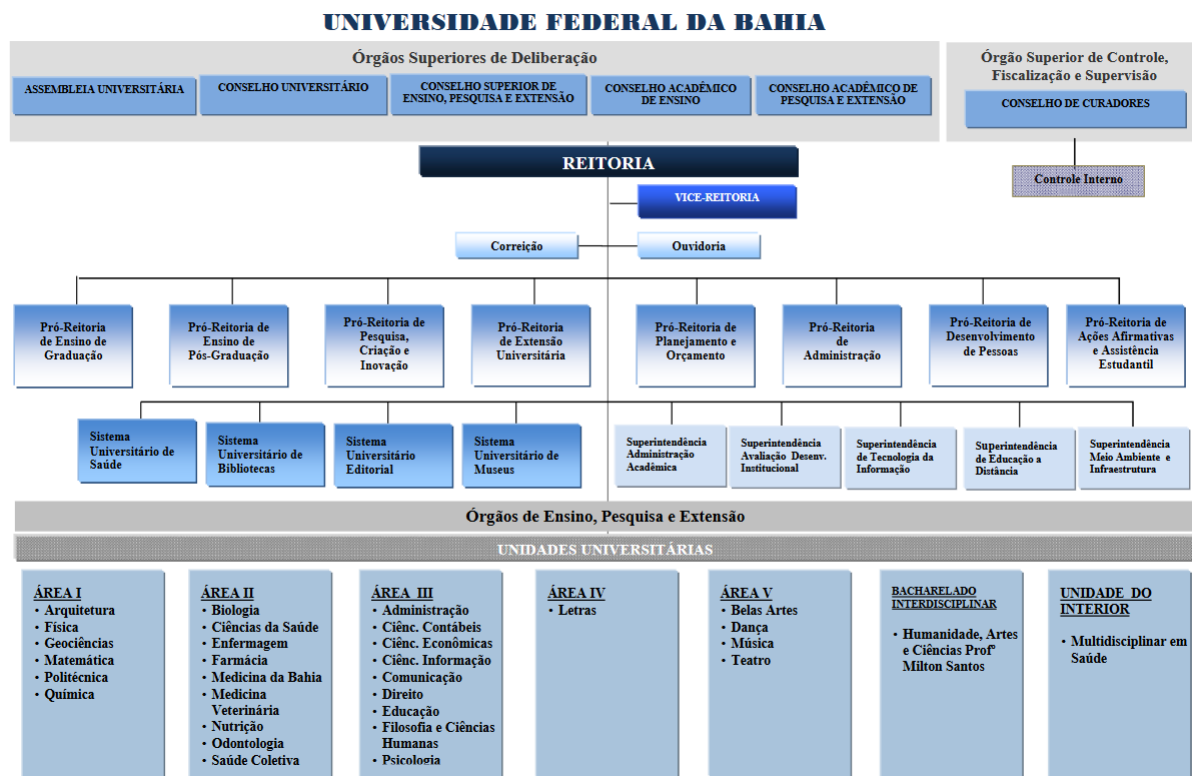
Para o conceito de gerenciamento de riscos, apresenta a multicitada normativa como “processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização [...]” (inc. VII do art. 2º da IN ME/CGU nº 01/2016).

Assim, o escopo deste trabalho está na avaliação do cenário atual em que se encontra a Instituição, identificando aspectos em termos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos ligados mais diretamente à alta gestão, considerando os Órgãos da Administração Central da UFBA observados na **Figura 01** adiante.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

**Figura 01: Organograma da UFBA**



**Fonte:** Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2018-2022) da UFBA.

Por tal motivo, o Questionário de Avaliação de Governança, Controles Internos e Gestão de Riscos (QA GCR) foi demandado ao Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFBA, instituído pela Portaria GAB/UFBA nº 57, de 12 de abril de 2017, e à Assessoria Especial de Controle Interno, ambos com competências relacionadas ao tema conforme a Portaria em questão, tendo como contato mais direto o Gabinete da Reitoria para o qual encaminha-se os documentos.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI

## **CRITÉRIOS E METODOLOGIA**

Os critérios utilizados consistiram, basicamente, na observância das disposições contidas na IN MP/CGU nº 01/2016 referentes a controles internos, gestão de riscos e governança, as quais se aplicam diretamente a UFBA, assim como nos seus principais normativos institucionais, tais quais: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018-2022; Estatuto e Regimento Geral; Regimento interno da Reitoria; entre outras normas de aplicação geral, assim como em boas práticas de gestão e governança.

Os trabalhos foram executados em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal, descritas no Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (Instrução Normativa CGU nº 3, de 09 de junho de 2017) e no Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (Instrução Normativa CGU nº 8, de 06 de dezembro de 2017).

Para que os objetivos do trabalho pudessem ser atingidos, utilizou-se a aplicação de um questionário autoavaliativo adaptado com base na metodologia publicada na obra “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada” do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO-ERM), por ser considerado como um modelo conceitual atual utilizado por órgãos de controle internacionais e sendo também adotado pelos órgãos superiores de controle pátrio (CGU e Tribunal de Contas da União – TCU), além de testes de consistências, quando necessário, nos itens abordados no questionário.

Segundo o próprio TCU:

Sabe-se que a autoavaliação é um poderoso instrumento para que os próprios gestores identifiquem precocemente fragilidades nos controles internos que são de





**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

sua responsabilidade, tendo, então, oportunidade de corrigir essas fragilidades, diminuindo os riscos e aumentando a probabilidade de alcançar seus objetivos.<sup>2</sup>

Partindo do modelo do COSO-ERM, o qual envolve 8 (oito) componentes inter-relacionados pelos quais a administração gerencia a organização e se integram com o processo de gestão, a saber: 1) Ambiente Interno; 2) Fixação de Objetivos; 3) Identificação de Eventos; 4) Avaliação de Riscos; 5) Resposta a Risco; 6) Atividades de Controle; 7) Informações e Comunicações; e 8) Monitoramento<sup>3</sup>, adaptou-se um questionário ao nível de maturidade apresentado atualmente pela UFBA, conforme observado em avaliações anteriores.

O presente questionário foi estruturado com 18 (dezoito) questões apresentadas de forma não uniforme sobre as 3 (três) perspectivas avaliadas: Governança; Gestão de riscos; e Controle interno, no qual para cada questão deveria ser marcado um “x” atribuindo um valor de acordo com os parâmetros listados na legenda autoexplicativa que assim categorizava: 1) Inexistente; 2) Incipiente; 3) Deficiente; e 4) Adequado.

Além disso, instruiu-se que deveria ser indicado no campo “Observações” (disposto para cada item) qual(is) a(s) comprovação(ões), ou seja, evidências atestam a resposta da questão e a necessidade de anexar documentos principalmente quando o valor da resposta for 3 (três) ou 4 (quatro), ou seja, quando o órgão indicasse que aquele item da pergunta estivesse “Deficiente” ou “Adequado”.

Iniciaram-se os trabalhos com o envio prévio (por *e-mail*) do ofício de apresentação ao órgão, informando o planejamento do início das atividades de avaliação da governança, controles internos e gestão de riscos no respectivo órgão.

Em paralelo, deu-se o encaminhamento das Solicitações de Auditoria (SA’s) para preenchimento do Questionário de Avaliação de Governança, Controles Internos e Gestão de Riscos (QA GCR) que lhe seguiu anexo.

---

<sup>2</sup> Tomada de Contas nº 024.765/2020-1 (TCU)

<sup>3</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Controle Interno - Estrutura Integrada: Sumário Executivo. Tradução: Price Waterhouse Coopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo, 2013.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

A princípio, solicitou-se o prazo máximo de 30 (trinta) dias corridos para retorno do questionário respondido, deixando claro que diante da impossibilidade de conclusão e envio dentro do prazo estabelecido, o órgão poderia encaminhar as devidas justificativas à equipe de auditoria e solicitar a prorrogação desse prazo.

Dentro do prazo o questionário retornou respondido, ressaltando a tempestividade na resposta do Gabinete da Reitoria, tendo então a equipe de auditoria iniciado a análise das respostas enviadas.

De outro turno, pondera-se que o Gabinete da Reitoria foi o órgão administrativo o qual optamos por encaminhar os documentos e solicitações por apresentar um contato mais direto, mas ressalvamos nestes documentos enviados que as competências sobre o tema em questão estão relacionadas ao Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFBA, conforme se observa na multicitada IN MP/CGU nº 01/2016 e na Portaria GAB/UFBA nº 57, de 12 de abril de 2017, que instituiu o referido Comitê.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS E ACHADOS DE AUDITORIA**

Durante a execução da auditoria, as situações encontradas foram comparadas com os critérios, previamente selecionados e identificados pela equipe. As diferenças observadas são os achados de auditoria, que devem estar suficientemente respaldados pelas evidências/comprovações. Após caracterizar o achado de auditoria, identificam-se suas possíveis causas e efeitos, registrando-se tudo em uma matriz de achados.

Segundo o já citado Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal,

As evidências de auditoria são as informações coletadas, analisadas e avaliadas pelo auditor para apoiar os achados e as conclusões do trabalho de auditoria. Constituem meio de informação ou de prova para fundamentar a opinião da UAIG e, ao mesmo tempo, reduzir o risco de auditoria a um nível aceitável.

Assim, cumpre ressaltar que as análises e conclusões dos auditores dependem da suficiência e da adequação das evidências que suportam os achados e da solidez da lógica utilizada para relacionar as respostas às questões de auditoria, no caso expostas nos itens do questionário.

Portanto, os achados abaixo foram considerados quando lastreados em evidências, havendo uma “abstenção de opinião” por parte da equipe de auditoria quanto às respostas que não ofereceram comprovação suficiente para fundamentá-la, apresentando-os sob as 3 (três) perspectivas avaliadas: Governança; Gestão de riscos; e Controles internos.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

**Perspectiva: GOVERNANÇA**

**1. Falta de visibilidade e transparência à Comissão de Ética da UFBA a fim de possibilitar divulgação de sua atuação e maior acessibilidade a possíveis demandantes ou consulentes.**

Quando questionado se a missão, visão e valores e princípios éticos institucionais estão claramente comunicados e reforçados na UFBA, informou-se estar adequado nesse ponto, uma vez que tais recursos estratégicos estão explicitados no seu PDI 2018-2022, reforçando que o novo PDI está em processo de elaboração sendo previsto sua aprovação até o início do segundo semestre de 2023.

Informou-se, ainda sobre esse questionamento, que além de implantar a sua Comissão de Ética Pública Federal, criou-se uma comissão para elaborar um Código de Ética interno que “pudesse abranger os servidores docentes, técnicos e, também, os estudantes, ampliando, assim, o escopo da Comissão de Ética do Serviço Público Federal e contemplando as dimensões específicas que caracterizam a universidade.”.

A Comissão de Ética, nos moldes do inciso XVI do Decreto no 1.171, de 22 de junho de 1994, ou seja, “[...] encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento susceptível de censura”, faz parte das estruturas de instância interna de apoio à Governança, colaborando na comunicação entre partes internas e externas da UFBA.

A princípio, não se localizou nos documentos institucionais a Comissão de Ética da UFBA de que trata o Decreto no 1.171, de 22 de junho de 1994, mas se evidenciou sua constituição através da Portaria GAB/UFBA nº 062/2021. Também não foi possível localizar o respectivo sítio eletrônico da Comissão, sendo informado apenas o e-mail institucional "comissaodeetica@ufba.br" como forma que permita contato ou acesso à referida Comissão.

Contudo, ressalva-se que consta no PDI 2018-2022 da UFBA, dentre as Comissões Centrais, referência a “Comissão de Ética”, descrita com as seguintes atribuições:



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

Supervisiona e zela pelo cumprimento das normas de conduta ética na Universidade, acompanhando as atividades dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) em humanos e animais, conforme a legislação pertinente, além de elaborar códigos de ética científica, profissional, estudantil e de gestão institucional, a serem aprovados pelos Conselhos Superiores da UFBA.

Essa Comissão Central de Ética (CCE) também é prevista no Regimento Geral da UFBA, apresentando no artigo 57 a seguinte composição:

- I - representante do Reitor, que será o Coordenador;
- II - representante das comissões de ética de cada área do conhecimento, escolhidos pela Administração Central;
- III - representante docente com formação pós-graduada em Filosofia;
- IV - representante docente com formação pós-graduada em Direito;
- V - representante do corpo técnico-administrativo;
- VI - membro do Conselho Estadual de Educação, representando a sociedade civil;
- VII - representação do corpo discente, na forma da Lei.

Percebe-se que tais atribuições e composição ultrapassam a competência prevista pelo Decreto no 1.171, de 22 de junho de 1994, que prevê o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, mas se ressalva que na Portaria GAB/UFBA nº 062/2021 a composição da Comissão de Ética segue o que prescreve o citado Decreto, estando assim devidamente alinhada.

Ainda assim, carece à Comissão de Ética um sítio eletrônico próprio dentro do domínio UFBA, dando visibilidade a todos interessados que possam demandar sua atuação ou realizar consultas, uma vez que segundo o artigo 11 do Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007:



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

Qualquer cidadão, agente público, pessoa jurídica de direito privado, associação ou entidade de classe poderá provocar a atuação da CEP ou de Comissão de Ética, visando à apuração de infração ética imputada a agente público, órgão ou setor específico de ente estatal.

Reforçando essa necessidade, prevê o mesmo Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007, que as decisões da Comissão de Ética devem ser divulgadas (com os devidos cuidados a dados sensíveis) a fim de dar transparência, conforme seu artigo 18:

**As decisões das Comissões de Ética**, na análise de qualquer fato ou ato submetido à sua apreciação ou por ela levantado, serão resumidas em ementa e, com a omissão dos nomes dos investigados, **divulgadas no sítio do próprio órgão**, bem como remetidas à Comissão de Ética Pública. (grifo nosso)

Portanto, uma maior visibilidade e acesso a Comissão de Ética da UFBA (em que pese a existência do seu e-mail institucional), iniciando com a criação de um sítio eletrônico próprio dentro do domínio UFBA e sua divulgação na página eletrônica da instituição em conjunto com as demais estruturas de apoio à Governança, pode levar a uma melhor orientação e aconselhamento sobre a ética profissional do servidor, assim como disseminação de boas práticas quanto às condutas éticas e do próprio Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Também pode vir a permitir um tratamento mais adequado para as possíveis denúncias passíveis de gerarem processos de apuração ética.

## **2. Necessidade de revisão dos normativos institucionais em relação a estrutura organizacional atual de alguns órgãos.**

Relata o órgão estar deficiente nesse ponto, pois existem inconformidades entre a atual estrutura funcional e o Regimento Interno, mas que reuniões foram realizadas na Reitoria com



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

o objetivo de retomar o tema dessas inconformidades e autorizar a Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional - SUPAD a elaborar uma proposta de mudança, já tendo esta iniciado um trabalho de análise com o objetivo de propor a Reitoria mudanças nos marcos regulatórios da UFBA para ajustar o regimento interno ao modelo organizacional vigente do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG.

Ressalta que atual estrutura organizacional da UFBA está em consonância com a Portaria UFBA nº 114/2020, buscando compatibilizar as estruturas organizacionais da UFBA existentes no SIORG e no cadastro do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humano - SIAPE, consolidando mudanças ocorridas ao longo de mais de uma década após a aprovação do Estatuto e Regimento da Universidade. Assim, informa que a SUPAD está conduzindo o processo de atualização dos documentos legais, como o Estatuto e Regimento Geral da UFBA e o Regimento da Reitoria, os quais deverão ser encaminhados para análise e apreciação do Reitor e, em seguida, do CONSUNI para aprovação.

Conforme já fora evidenciado em relatórios anteriores da CCI, com recomendações ainda pendentes de atendimento, a estrutura organizacional de alguns órgãos foi atualizada de fato, porém sem respectiva revisão dos organogramas, composição e competências nas normativas institucionais (Regimento Interno da Reitoria, Regimento Geral da UFBA e/ou Estatuto da UFBA).

O PDI UFBA 2018-2022 apresenta no Objetivo Estratégico nº 06 - Aprimorar e fortalecer os processos e instrumentos de governança institucional [...] – sua quarta diretriz estratégica, que no início da sua descrição sintética das ações afirma a necessidade de “Diagnosticar e avaliar a necessidade de atualização da estrutura organizacional. Debater alternativas de arranjos estruturais. Atualizar Estatuto e Regimento Geral da UFBA e o Regimento da Reitoria. Formalizar política de Extensão e de EAD para a Universidade.”.

Para isso, põe como meta específica: “Todas as políticas setoriais formalizadas e documentos gerais da Universidade encaminhados para aprovação pelas instâncias pertinentes.”.

Assim, frente as novas demandas que surgem constantemente ao longo do tempo é premente a necessidade de adequação da estrutura organizacional e competências dos órgãos



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

nas normativas institucionais, sendo importante a Administração Central já ter reconhecido essa necessidade e já trabalhar nesse sentido.

Contudo, quanto mais se delonga essa adequação formal, surgem dificuldades de comunicação entre os próprios setores internos assim como entre os membros externos com a UFBA, ocasionada por discrepâncias entre a estrutura posta nos seus normativos vigentes e a que de fato se apresenta, podendo comprometer, inclusive, sua transparência ativa, um dos princípios da governança pública.

Sendo assim, seguem as recomendações já emitidas nos Relatórios de Auditoria da própria CCI pretéritos e constantes em Planos de Providências Permanentes (desde 2018), para que se adeque a estrutura organizacional e de competências das unidades da UFBA com a devida atualização dos normativos internos (Regimento Interno da Reitoria, Regimento Geral da UFBA e Estatuto da UFBA) e do Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal (SIORG).

**3. Ausência de “Planos de Ação” (Planos de Desenvolvimento das Unidades - PDU’s) padronizados voltados para o cumprimento dos objetivos e metas constantes no PDI da UFBA.**

Quando questionado se há um processo efetivo de monitoração e avaliação do cumprimento dos objetivos e metas constantes no PDI da UFBA, acompanhado de possíveis medidas preventivas e corretivas, relatou o órgão estar adequado nesse ponto, informando que a Comissão Própria de Avaliação Institucional da SUPAD realiza um acompanhamento do PDI, oportunidade em que pode aferir o cumprimento dos objetivos e metas dos diversos órgãos.

Observa-se, de fato, que a Comissão Própria de Avaliação - CPA apresenta e publica anualmente, em seu sítio eletrônico, os Relatórios de Avaliação Institucional, tomando como referência o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e o PDI vigente, com apoio técnico da SUPAD. Houve ressalva quanto ao acompanhamento das metas globais





**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

do PDI nos anos de 2020 a 2021, a saber: "Os anos de 2020 e 2021, em função das grandes mudanças ocorridas por causa da pandemia, o monitoramento do PDI foi suspenso temporariamente, sendo retomado em 2022."

Nos relatórios de 2019 e de 2022 a CPA realizou um acompanhamento das 28 (vinte e oito) metas globais relativas aos macros objetivos estratégicos constantes no PDI atual (2018-2022), ressaltando, inclusive, que

O atual Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade tem vigência de 2018 a 2022 e foi prorrogado até 2023 pela Portaria Nº. 18/2023 para que a Administração Central complete o trabalho de elaboração de uma proposta do PDI, que será submetida à apreciação do Conselho Universitário.

Contudo, não se observou nos Relatórios de Gestão da UFBA a apresentação, ainda que de forma resumida, desse acompanhamento pela CPA das 28 (vinte e oito) metas globais relativas aos macros objetivos estratégicos constantes no PDI. O próprio Relatório de Gestão 2022 salienta, apenas, que "O acompanhamento e monitoramento do PDI ainda está em fase de execução." e enfatiza a importância desse processo:

O processo de monitoramento do PDI-UFBA 2018-2022 é realizado por etapas, conforme descrito no PDI e envolve os diferentes setores da Universidade, com o objetivo de atualizar periodicamente os indicadores de desempenho institucional e a realização das metas propostas; identificar as barreiras ou forças propulsoras não previstas e que facilitaram ou dificultaram o atingir das metas; promover uma maior integração da gestão em todos os seus níveis, e estimular maior socialização dos objetivos e metas com todos os atores institucionais, tornando o PDI amplamente conhecido por todos. Sendo assim, o monitoramento do PDI possibilita aos gestores a aplicação de medidas corretivas e preventivas ao longo do tempo.

Deixa-se como uma sugestão, sem a necessidade de gerar uma recomendação ao final deste relatório sobre este ponto, que os próximos Relatórios de Gestão da UFBA possam

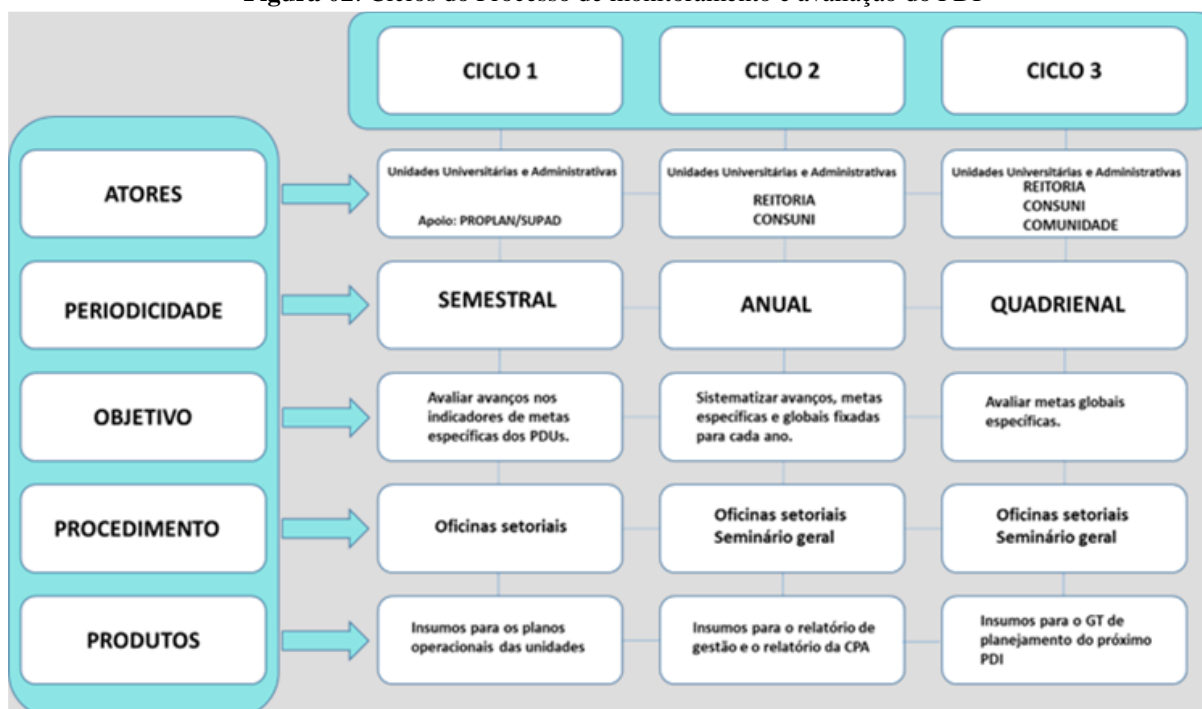


**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

apresentar, mesmo de forma resumida, esse acompanhamento pela CPA das metas globais prevista no PDI, haja vista tratar-se de um documento institucional de maior visibilidade.

Para além da atuação da CPA, observa-se que o monitoramento do PDI foi idealizado operacionalmente em três ciclos, envolvendo diversos atores institucionais, com periodicidades semestral, anual e quadrienal, gerando insumos para os planos operacionais das Unidades, para o relatório de gestão e de avaliação da Universidade, além de insumos para o planejamento do próximo PDI, conforme demonstra a **Figura 02** adiante:

**Figura 02:** Ciclos do Processo de monitoramento e avaliação do PDI



**Fonte:** Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2018-2022) da UFBA.

Sobre a operacionalização de tais ciclos, o PDI UFBA 2018-2022 apresenta em suas páginas 131 e 132 que:

O trabalho de acompanhamento, monitoração e avaliação do andamento das metas do PDI será desenvolvido pela SUPAD – Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional, em conjunto com a CPA – Comissão Própria de



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

Avaliação. Tal trabalho será complementado com o processo de acompanhamento das metas dos PDUs – Planos de Desenvolvimento das Unidades, envolvendo tanto as unidades da Administração Central como as Unidades Universitárias.

A normativa em tela deixa claro que os Planos de Ação são tratados na UFBA como os Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDU's), envolvendo tanto as unidades da Administração Central como as Unidades Universitárias, tendo como objetivo nos ciclos semestrais atuarem como indicadores que serão utilizados para acompanhar e avaliar as metas gerais definidas para os objetivos estratégicos do PDI.

A inexistência dos PDU's padronizados, como evidenciado em trabalhos anteriores da CCI, dificulta um processo eficaz de monitoramento do PDI acompanhado de possíveis medidas preventivas e corretivas, podendo ocasionar o não atingimento das metas e objetivos estratégicos traçadas para a UFBA.

Sendo assim, seguem as recomendações já emitidas nos Relatórios de Auditoria da própria CCI pretéritos e constantes em Planos de Providências Permanentes, para que se estimule a adoção dos Planos de Ação (PDU's) pelos órgãos administrativos, alinhando-os ao PDI da UFBA, através de um efetivo processo de acompanhamento de suas metas.

### **Perspectiva: GESTÃO DE RISCOS**

**4. Ausência da Política de governança, gestão de riscos e controles internos aprovada, conforme exigência da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016.**

O ambiente interno compreende o tom de uma instituição e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados, inclusive com base em uma filosofia de gerenciamento de riscos, seu apetite ao risco, sua avaliação, resposta e posterior monitorização da eficácia desse gerenciamento.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

Os riscos identificados devem ser analisados considerando-se a sua probabilidade e o impacto, bem como seus efeitos inerentes e residuais, como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados e, depois, associados aos objetivos que podem influenciar.

Após ter conduzido uma avaliação dos riscos pertinentes, a administração deve determinar como responderá aos riscos: evitando-o; reduzindo-o; compartilhando-o; ou aceitando-o. Ao considerar a própria resposta, a administração avalia o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, assim como os custos e benefícios, selecionando, dessa forma, uma resposta que mantenha os riscos residuais alinhados com a tolerância e com o apetite a risco definidos pela instituição.

O apetite ao risco é a quantidade de riscos, no sentido mais amplo, que uma organização está disposta a aceitar em sua busca para agregar valor. Muitas organizações também consideram esse apetite de forma qualitativa, categorizando-o como elevado, moderado ou baixo.

Associadas aos objetivos da organização, a tolerância a riscos representa o nível aceitável de variação em relação à meta para o cumprimento de um objetivo específico. As tolerâncias aos riscos podem ser mensuradas com as mesmas unidades de medida aplicadas às metas dos objetivos associados. Ao definir a tolerância a risco, a administração considera a importância relativa dos objetivos associados e alinha o seu conjunto ao apetite ao risco.

Conforme já fora evidenciado em relatórios anteriores da CCI, com recomendações ainda pendentes de atendimento, ainda não foi identificado na UFBA nenhuma Política de governança, controles internos e gestão de riscos aprovada, em que pese ter sido encaminhada uma minuta desta citada política.

Assim, resta prejudicada uma adequada avaliação de riscos por parte dos órgãos e, conseqüentemente, suas respostas a estes riscos acabam ausentes e/ou inadequadas sobre os aspectos aqui expostos, resultando no infundável esforço dos gestores e equipe ficarem apagando constantes “incêndios”, como se diz na prática diária. Do mesmo modo, torna-se improvável monitorar a eficácia do seu gerenciamento de riscos.

Constata-se, até então, a instituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles pela UFBA, através da Portaria UFBA nº 57, de 12 de abril de 2017, com competência para



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

“formular e propor ao Conselho Universitário – CONSUNI a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal da Bahia”, conforme seu artigo 4º.

Sobre os trabalhos do referido Comitê, relata-se que o “próximo passo será convocar junto à Comissão um grupo de trabalho para revisar o material construído e definir estratégias de implementação de uma política”, apontando como incipiente quando perguntado sobre a filosofia de gerenciamento de riscos.

Sabe-se que a implementação da gestão de riscos por uma organização não é um processo simples e imediato, mas composto de diversas ações encadeadas a serem desdobradas dentro de um período temporal razoável.

Ainda que alguns órgãos da Administração Central empreendam esforços para identificar riscos especificamente em seus setores ou em determinados processos, muitas vezes isso ocorre por força de normativas esparsas em determinadas situações, como no caso das licitações/contratos, não havendo uma forma padronizada que garanta um alinhamento organizacional.

Voltamos a enfatizar a ausência da Política de governança, controles internos e gestão de riscos aprovada e implementada, conforme exigência da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, justificando que tal ausência leva ao não conhecimento e possível falta de avaliação e tratamento dos riscos aos processos executados pelos órgãos podendo acarretar em comprometimento dos objetivos estratégicos da UFBA e de suas próprias atividades fins.

Sendo assim, seguem as recomendações já emitidas nos Relatórios de Auditoria da própria CCI pretéritos e constantes em Planos de Providências Permanentes (desde 2018), para que se elabore, aprove e quiçá se inicie a implementação da Política de Governança, Controles Internos e Gestão de Riscos da UFBA, por exigência normativa da IN MPOG-CGU nº 01/2016.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

**Perspectiva: CONTROLES INTERNOS**

**5. Não identificação das atividades de controle necessárias para assegurar que as respostas aos riscos sejam conduzidas oportuna e adequadamente, respeitando os limites de tolerância e apetite aos riscos da UFBA.**

As atividades de controle são políticas e procedimentos estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia. Essas atividades ocorrem em toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções, pois compreendem uma série de atividades diversas, como aprovação, autorização, verificação, reconciliação e revisão do desempenho operacional, da segurança dos bens e da segregação de responsabilidades.

Segundo o inciso V do artigo 2º da IN MP/CGU nº 01/2016, os controles internos são:

[..] conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados.

É definido pela mesma normativa que as auditorias internas no âmbito da Administração Pública (como a CCI na UFBA) se constituem na terceira linha das organizações, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos).

Assim, compete aos gestores estabelecer, implementar e monitorar as atividades de controle de suas unidades/órgãos.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

De uma forma geral, informou-se estar a UFBA adequada frente a demandas de controle interno quando questionada quanto ao acesso a sistemas e informações sensíveis, segregação de funções e comunicação de informações relevantes a órgãos de controle e de fiscalização, assim como a outras partes externas interessadas.

No entanto, relacionando a ausência da Política de governança, controles internos e gestão de riscos da UFBA com a falta de informações sobre as atividades de controle necessárias para assegurar que as respostas aos riscos sejam conduzidas oportuna e adequadamente, respeitando os limites de tolerância e apetite aos riscos da UFBA, deduz-se, também com base em trabalhos avaliativos de auditoria anteriores, que as atividades de controle restam prejudicadas por, muitas vezes, se desconhecer os principais riscos aos processos executados pelo órgão.

Sendo assim, seguem as recomendações já emitidas nos Relatórios de Auditoria da própria CCI pretéritos e constantes em Planos de Providências Permanentes (desde 2018), para que se elabore, aprove e quiçá se inicie a implementação da Política de Governança, Controles Internos e Gestão de Riscos da UFBA, por exigência normativa da IN MPOG-CGU nº 01/2016.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI

## RECOMENDAÇÕES

### RECOMENDAÇÃO 01 -----

Criar sítio eletrônico dentro do domínio UFBA para sua Comissão de Ética de que trata o Decreto no 1.171, de 22 de junho de 1994, com sua divulgação na página eletrônica da instituição em conjunto com as demais estruturas de apoio à Governança, a fim de fornecer maior visibilidade a todos interessados e atender ao previsto no artigo 18 do Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007.

#### **Referente ao Achado nº 01.**

-----

Considerando que para os demais achados foram citadas recomendações finais de Relatórios de auditoria anteriores que ainda não foram implementadas, optamos por evitar a repetição e a criação mais recomendações com conteúdo similar, mas podendo ser relatado quaisquer novas informações (devidamente comprovadas) quanto ao *status* de implementação por parte da gestão destas recomendações finais já emitidas e aqui relacionadas aos achados apresentados.

Para tanto, segue adicionalmente a este relatório como **Anexo Único** o “Anexo II – Plano de Providências do Relatório de Auditoria nº 01/2022” que também tratou da Avaliação da Governança, Controles internos e Gestão de riscos, no qual consta de forma atualizada uma previsão de atendimento fornecido pela própria gestão a respeito de recomendações aqui tratadas, assim como de outras recomendações abordadas no referido relatório.





**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo do presente trabalho foi avaliar os mecanismos de governança, gestão de riscos e controles internos da UFBA, verificando sua adequação às normativas vigentes e às boas práticas nesses aspectos, visando a melhoria da eficácia e eficiência dos seus processos a fim de que se mitiguem os principais riscos a consecução dos objetivos estratégicos da UFBA.

A partir da aplicação de uma abordagem sistemática, utilizando a aplicação de um questionário adaptado com base na metodologia publicada na obra “COSO”, foram identificados 05 (cinco) achados de auditoria que foram considerados mais relevantes o que culminou em 01 (uma) recomendação aqui posta (relembrando que para os demais achados já existem recomendações de auditoria não implementadas, devidamente citadas).

É por meio das recomendações que as auditorias agregam valor à gestão das unidades auditadas e, conseqüentemente, por meio dos benefícios obtidos pela gestão com o atendimento as recomendações que se mede o alcance dos objetivos das auditorias. Assim, as recomendações apontadas neste relatório buscam contribuir de forma geral com o desenvolvimento institucional, sob o ponto de vista da Governança, do Gerenciamento de Riscos e dos Controles Internos da UFBA.

Justifica-se que não houve manifestações dos gestores no prazo indicado quanto aos achados e recomendação presentes após o envio do Relatório Preliminar com este mesmo conteúdo.

Por oportuno, pelo que se observa nos achados durante os trabalhos refletindo-se nas recomendações ainda sem implementações, é fundamental que a UFBA elabore, aprove e inicie a implementação da sua Política de Governança, Controles Internos e Gestão de Riscos, justificando-se não só pela exigência normativa da IN MPOG-CGU nº 01/2016, mas acreditando que a partir daí pode se obter uma maior conscientização e clareza das responsabilidades distintas que têm os órgãos de gestão e a unidade de auditoria interna (CCI) nesse aspecto, estando todos sempre alinhados com os objetivos da UFBA.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

Aponta-se como principal limitação encontrada no decorrer deste trabalho a impossibilidade de se considerar, quantitativamente, os “valores” aferidos nas respostas obtidas no questionário, haja vista o estado atual do nível de maturidade da UFBA quanto à Gestão de riscos ainda variar entre inexistente e incipiente, ante a ausência de uma Política nesse sentido.

Dessarte, passa-se a incluir em monitoramento a recomendação aqui expedida, sendo importante que ao tempo que já exista o atendimento por completo ou implementações parciais referentes à recomendação constante no **Plano de Providências (Apêndice A)**, que tais informações munidas dos devidos documentos comprobatórios possam ser encaminhadas para esta unidade de auditoria através do e-mail “cci@ufba.br” ou outro meio que possa ser indicado.

Atenciosamente,

*Original assinado*

**Alessandro Franco de Melo**  
Auditor

*Original assinado*

**Aroldo Rabelo Teixeira**  
Coordenador CCI



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

## **APÊNDICE A – PLANO DE PROVIDÊNCIAS**

### **Relatório Final De Auditoria nº 01/2023**

Avaliação da governança, controles internos e gestão de riscos

Processo 23066. 020234/2023-17

<b>RECOMENDAÇÃO FINAL</b>				
<b>Nº</b>	<b>REFERENTE AOS ACHADOS Nº</b>	<b>TEXTO DA RECOMENDAÇÃO</b>	<b>UNIDADE/ÓRGÃO RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO PARA ATENDIMENTO (mês/ano)</b>
<b>01</b>	<b>01</b>	Criar sítio eletrônico dentro do domínio UFBA para sua Comissão de Ética de que trata o Decreto no 1.171, de 22 de junho de 1994, com sua divulgação na página eletrônica da instituição em conjunto com as demais estruturas de apoio à Governança, a fim de fornecer maior visibilidade a todos interessados e atender ao previsto no artigo 18 do Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007.	Gabinete da Reitoria / Superintendência de Tecnologia da Informação / Comissão de Ética	



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

## **ANEXO II – PLANO DE PROVIDÊNCIAS**

### **Relatório de auditoria nº 01/2022**

Avaliação da governança, controles internos e gestão de riscos

Processo 23066.012398/2022-81

<b>RECOMENDAÇÃO FINAL</b>				
<b>Nº</b>	<b>REFERENTE AOS ACHADOS Nº</b>	<b>TEXTO DA RECOMENDAÇÃO</b>	<b>UNIDADE/ÓRGÃO RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO PARA ATENDIMENTO (mês/ano)</b>
<b>01</b>	<b>02 e 11</b>	Verificar o efetivo oferecimento de cursos que abrangem as necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UFBA, assim como verificar a participação efetiva dos gestores nesses cursos.	PRODEP	<b>12/2022</b>
<b>RECOMENDAÇÕES FINAIS (Relatório CCI nº 01/2020)</b>				
<b>Nº</b>	<b>REFERENTE AOS ACHADOS Nº</b>	<b>TEXTO DA RECOMENDAÇÃO</b>	<b>UNIDADE/ÓRGÃO RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO PARA ATENDIMENTO (mês/ano)</b>
<b>01</b>	<b>01, 07, 08, 09 e 12.</b>	Atender às recomendações nº 6.3.1 dos Relatórios de auditoria da própria CCI (2018 e 2019) referentes à avaliação da Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos, para que se elabore, aprove e inicie a implementação da Política de Governança, Controles Internos e Gestão de Riscos da UFBA, por exigência normativa da	Comitê de Governança, Riscos e Controles / Assessoria Especial de Governança, Riscos, Controle Interno e Integridade	



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – CCI**

		IN MPOG-CGU nº 01/2016.		
<b>03</b>	<b>03</b>	Atender às recomendações nº 6.1.1 dos Relatórios de auditoria da própria CCI (2018 e 2019) referentes à avaliação da Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos, para que se adeque a estrutura organizacional e de competências das unidades da UFBA com a devida atualização dos normativos internos (Estatuto e Regimento Geral da UFBA, além do Regimento Interno da Reitoria da UFBA) e do Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal (SIORG).	SUPAD / Conselho Universitário (CONSUNI)	
<b>04</b>	<b>04 e 05</b>	Realizar processo de acompanhamento das metas dos PDUs – Planos de Desenvolvimento das Unidades, conforme Diretriz Estratégica 01 do Objetivo Estratégico nº 06 do próprio PDI UFBA 2018-2022, a cargo da SUPAD em conjunto com a Comissão Própria de Avaliação (CPA), sinalizando às unidades da necessidade de se elaborar seu próprio PDU.	SUPAD / Comissão Própria de Avaliação (CPA)	
<b>05</b>	<b>06</b>	Adotar técnicas adequadas (ex: Matriz SWOT; What-If / E se?; Brainstorming; Análise por Árvore de Falhas – AAF; etc), a fim de identificar eventos gerados por fatores internos e externos que possam impactar positiva ou negativamente na realização de seus processos/objetivos, demonstrando seus resultados nos respectivos relatórios de gestão.	TODOS ÓRGÃOS AVALIADOS	<b>PRODEP: 06/2023</b>
<b>06</b>	<b>10</b>	Adequar os sistemas informatizados (no caso citado o SIGRH) às demandas da PRODEP devendo esta Pró-Reitoria sinalizar a STI quais alterações/adaptações são necessárias a fim de ajustá-lo de forma integral aos procedimentos para tramitação, controle e conclusão dos processos/atividades desenvolvidos pela unidade.	PRODEP/STI	<b>12/2023</b>