



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica**  
**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul**  
**Unidade de Auditoria Interna Governamental**

## **RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO**

### **INDICADORES ESTRATÉGICOS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI**

**Unidade Auditada: Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional**  
**Exercício 2022**

**Fevereiro 2023**

**Unidade de Auditoria Interna Governamental do Instituto Federal de  
Mato Grosso do Sul (AUDIT/IFMS)**

*RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO*

**Órgão: Instituto Federal de Mato Grosso do Sul** Unidade Auditada: **Pró-  
Reitoria de Desenvolvimento Institucional**

Município/UF: **Campo Grande/MS**

Relatório de Avaliação: **03/2022**



## **Missão**

Contribuir para a realização dos objetivos institucionais, por meio de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de controles internos, governança e gerenciamento de riscos.

## **Avaliação**

O trabalho de avaliação, como parte da atividade de auditoria interna, consiste na obtenção e na análise de evidências com o objetivo de fornecer opiniões ou conclusões independentes sobre um objeto de auditoria. Objetiva também avaliar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos relativos ao objeto e à Unidade Auditada, e contribuir para o seu aprimoramento.



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

O trabalho realizado consistiu na avaliação da aferição e a utilização dos indicadores estratégicos no direcionamento da gestão do IFMS, bem como a avaliação das diretrizes para uma gestão efetiva dos riscos que estabeleça procedimentos de controles que sejam capazes de fornecer segurança razoável de que o processo relacionado aos indicadores estratégicos constantes no planejamento institucional estejam pautados em ambiente íntegro e confiável que promova a eficiência, efetividade e eficácia para o atingimento dos objetivos institucionais.

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

Ação prevista no Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT 2022, aprovado pela Resolução/COSUP nº 39, de 20 de dezembro de 2021.

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

As análises permitiram identificar fragilidades no âmbito da governança e controles estratégicos; ausência de gestão de riscos que forneça segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos institucionais; iniciativas estratégicas elaboradas em vertentes desconexas, evidenciando ausência de atuação sistêmica que resultou em um baixo nível de atingimento dos macro objetivos previstos no PDI. Não foi possível afirmar que o IFMS utiliza o PDI como instrumento de gestão, uma vez que os esforços institucionais se mostraram insuficientes para representar o alcance dos objetivos.

Foram propostas recomendações de caráter essencialmente preventivo aos pontos de melhoria identificados, como a instituição de normativo interno baseado em governança, com enfoque no acompanhamento e análise crítica dos resultados, análise e plano de ação para resolução das metas não atingidas, fomentar eventual responsabilização pelo não atingimento, assim como plano de ação para implementação da gestão dos riscos estratégicos.



---

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APF - Administração Pública Federal

COSUP - Conselho Superior

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CGU - Controladoria-Geral da União

CIE - Central de Informações Estratégicas

DIPLA- Diretoria de Planejamento e Gestão do Conhecimento

IFES - Instituições Federais de Ensino

IFMS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

IN - Instrução Normativa

LAI - Lei de Acesso à Informação

MEC - Ministério da Educação

PAE - Plano Anual Específico

PAA - Plano de Ação Anual

PAINT - Plano Anual de Auditoria Interna

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PRODI - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional

RAE- Relatório Anual Específico

SA - Solicitação de Auditoria

TCU - Tribunal de Contas da União

UAIG - Unidade de Auditoria Interna Governamental



---

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.</b>	<b>Visão Geral do Objeto.....</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>PLANEJAMENTO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.</b>	<b>Questões de Auditoria.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.</b>	<b>Escopo .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3.</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>10</b>
<b>3.</b>	<b>EXECUÇÃO DOS TRABALHOS.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1.</b>	<b>Respostas às Questões de Auditoria.....</b>	<b>11</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS DOS EXAMES .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1</b>	<b>Constatações.....</b>	<b>15</b>
<b>5.</b>	<b>RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>28</b>
<b>5.1</b>	<b>Recomendações Consolidadas .....</b>	<b>31</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO DA EQUIPE DE AUDITORIA.....</b>	<b>32</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Em cumprimento à Ordem de Serviço nº 003/2022 – AUDIT, item nº 2 do Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna – PAINT 2022 do IFMS, referente à realização de auditoria dos Indicadores Estratégicos, apresentamos os resultados dos exames realizados no período de 30 de setembro de 2022 a 31 de janeiro de 2023.

O objetivo geral da ação de auditoria foi avaliar a aferição e a utilização dos indicadores estratégicos no direcionamento da gestão do IFMS.

A análise baseou-se em documentos disponibilizados no site institucional e fornecidos pela unidade responsável, não tendo sido tramitado/analísado nenhum processo eletrônico específico. Assim, não foi possível avaliar o atendimento ao acórdão nº 484/2021 – TCU – Plenário, que determinou às Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (IFEs/MEC) a adoção de providências para possibilitar a consulta pública do inteiro teor dos documentos e processos eletrônicos administrativos.

A ação foi realizada em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal e foi executada sob a supervisão da chefia imediata.

Nenhuma restrição foi imposta à realização do trabalho.

### 1.1. Visão Geral do Objeto

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é uma exigência do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006 que trata do exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de Instituições de Educação Superior (IES) no sistema federal de ensino, determina documento necessário para credenciamento e reconhecimento das IES. O PDI é uma importante ferramenta de auxílio às instituições de ensino superior, constitui tanto uma forma de avaliação das instituições pelos órgãos responsáveis tanto como um plano para a melhoria e para acompanhamento da implementação das ações estratégicas traçadas pela instituição.

O Plano vigente no IFMS é referente ao quinquênio 2019-2023, a metodologia utilizada segue a orientação do Guia de Conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino, o *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC consiste em uma ferramenta que traduz e “desdobra” a missão, visão e os



planos estratégicos em objetivos e metas, através da criação de indicadores que possam acompanhar, monitorar e medir o andamento dos objetivos, bem como acompanhar e aferir o atingimento dos resultados. Assim, o PDI deve dar prioridade a geração de valor adotando a atuação sistêmica e cultura organizacional de gestão por desempenhos focada em resultados.

Conforme dispõe o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores do Ministério do Planejamento<sup>1</sup>, os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança, etc. Assim, pode-se dizer que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas: a primeira é descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas.

De forma geral, os indicadores não são simplesmente números, ou seja, são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, que possam ser aplicados critérios de avaliação, como, por exemplo, eficácia, efetividade e eficiência. Em outros termos, têm como finalidade mensurar os resultados e gerir o desempenho; embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão; contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais; facilitar o planejamento, controle e viabilizar a análise comparativa do desempenho institucional com diversas outras organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

O Guia Referencial define alguns componentes básicos para indicadores:

Quadro 1: Componentes básicos de um indicador:

COMPONENTE	DETALHAMENTO
Medida	Grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas.
Fórmula	Padrão matemático que expressa à forma de realização do cálculo.

<sup>1</sup> Ministério do Planejamento: Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores. Disponível em: [https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/613?locale=pt\\_BR](https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/613?locale=pt_BR)



Índice (número)	Valor de um indicador em determinado momento.
Padrão de Comparação	Índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento.
Meta	Índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Fonte: Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores

No âmbito do IFMS, a gestão e o monitoramento do Planejamento Estratégico compete à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI) por meio da Diretoria de Planejamento e Gestão do Conhecimento (DIPLA) conforme previsão no Regimento Geral:

*Art. 67. A Diretoria de Planejamento e Gestão do Conhecimento é responsável por fomentar, propor e subsidiar o planejamento organizacional estratégico, bem como gerir o desempenho institucional, promovendo o alinhamento dos esforços e os resultados esperados, visando ao alcance dos objetivos e metas do IFMS.*

*Art. 68. Compete à Diretoria de Planejamento e Gestão do Conhecimento:*

- I - propor e subsidiar ações relativas à **gestão estratégica organizacional**;*
- II - promover ações visando a **elaboração, acompanhamento e avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**, bem como outros instrumentos de gestão;*
- III - subsidiar e acompanhar a elaboração do **Plano Anual Institucional, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**;*
- IV - colaborar com o gerenciamento das estruturas de conhecimento de modo a otimizar o desempenho institucional no âmbito das competências da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional;*
- V - gerenciar o conhecimento, com vistas a aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade das ações institucionais;*
- VI - **garantir o alinhamento das práticas da gestão do conhecimento com os direcionadores estratégicos institucionais**;*
- VII - gerir informações sobre processos, recursos, estruturas, sistemas informacionais e pessoas, **para alinhá-los aos resultados institucionais**;*
- VIII - promover a sistematização de dados, informações e procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico, de modo a identificar oportunidades para fomento do ensino, pesquisa e extensão;*
- IX - garantir e subsidiar a elaboração do Relatório de Gestão e da Prestação de Contas do IFMS; X - conduzir estudos e mapeamento sobre as demandas sociais e institucionais, assim como sua relação com o planejamento organizacional estratégico, de modo a identificar potencialidade para subsidiar o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão;*
- XI - gerenciar as estruturas de conhecimento na instituição, com vistas à **promoção do planejamento**, orientação de sistemas, processos, projetos e ações avaliativas internas e externas;*
- XII - diagnosticar, analisar e sugerir melhorias à estrutura organizacional, de forma articulada; XIII - **gerenciar o estabelecimento de indicadores de desempenho** e qualidade das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, **como subsídio para a tomada de decisão**;*
- XIV - planejar, organizar, monitorar e avaliar os recursos tangíveis e intangíveis e*



resultados institucionais, no sentido de minimizar ou aproveitar os riscos e incertezas;  
XV - propor e subsidiar a padronização de procedimentos, visando a subsidiar o apoio à gestão de riscos; e  
XVI - propor e manter a padronização de documentos institucionais. (grifo nosso)

## 2. PLANEJAMENTO

### 2.1. Questões de Auditoria

Para consecução dos objetivos foram elaboradas as seguintes questões de auditoria:

- a) O IFMS utiliza o PDI para nortear a sua gestão?
- b) Existem mecanismos de controle internos que garantam a qualidade e suficiência dos controles internos com vistas a garantir que seus objetivos estratégicos sejam atingidos de forma íntegra e livre de fraudes e erros?

### 2.2. Escopo

Plano de Desenvolvimento Institucional quinquênio 2019-2023.

### 2.3. Metodologia

Os procedimentos de auditoria adotados foram Testes de Observância, que têm por finalidade atestar a segurança dos controles internos estabelecidos quanto ao seu efetivo funcionamento e aderência às normas em vigor, e Testes Substantivos, que objetivam comprovar a suficiência, exatidão e validade das informações produzidas.

A execução foi planejada levando-se em consideração a utilização das seguintes técnicas de auditoria:

- ✓ Indagação Escrita (Solicitações de Auditoria e interlocuções);
- ✓ Questionário de autoavaliação;
- ✓ Análise do *site* oficial do IFMS;
- ✓ Análise da adequação aos normativos pertinentes;
- ✓ Análise de adequação às boas práticas;
- ✓ Avaliação de Controles Internos (metodologia *COSO*) com base na percepção da Auditoria Interna.



## 3. EXECUÇÃO DOS TRABALHOS

Considerando o planejamento traçado, o objetivo da ação, os papéis e responsabilidades dos atores envolvidos, foram encaminhadas à PRODI Solicitações de Auditoria com intuito de colher informações e documentos acerca do processo de monitoramento e controle do PDI, bem como foram colhidas informações no site institucional e no Sistema Suap relativas aos resultados aferidos e sua utilização no direcionamento da instituição por parte dos gestores.

### 3.1. Respostas às Questões de Auditoria

#### a) O IFMS utiliza o PDI para nortear a sua gestão?

Segundo dados obtidos na execução do presente trabalho, o IFMS desenvolve um Plano de Metas a partir do mapa estratégico (parte integrante do PDI), sendo base para o desenvolvimento do Plano Anual Específico (PAE) que tem sido o instrumento escolhido pela instituição para desdobrar a missão institucional em objetivos estratégicos, iniciativas, indicadores e metas.

No âmbito estratégico, constatou-se que a governança (Alta Gestão e Conselhos) é pouco atuante, não fornecendo articulação sistêmica suficiente para garantir segurança razoável de alcance da visão de futuro institucional. Como consequência, as linhas de atuação são construídas individualmente por cada unidade, havendo discrepância na concentração de esforços para atingir o objetivo específico das próprias unidade em detrimento de ações que de fato irão contribuir para a missão institucional.

Outro ponto a ser destacado como consequência da ausência de atuação sistêmica da governança do IFMS é o fato de não haver uma análise crítica e tempestiva dos resultados dos indicadores, impactando diretamente na eficácia, eficiência e efetividade do PDI. A ausência do monitoramento torna os indicadores disfuncionais e com fim em si mesmos, não gerando subsídios para tomada de decisão.

Por fim, destaca-se a ausência de diretrizes para uma gestão efetiva dos riscos que estabeleça controles internos bem definidos em toda a instituição, onde seja possível identificar e mensurar os riscos críticos que a instituição está exposta.



A situação ora evidenciada compôs a matriz de achados do presente trabalho e está melhor detalhada no capítulo 4 – Achados de Auditoria.

**Resposta à questão de auditoria:** Face ao exposto, não é possível afirmar que a instituição utiliza o PDI como instrumento de gestão, uma vez que as iniciativas estratégicas são insuficientes para representar o alcance dos objetivos. Há um caminho a ser percorrido para prover melhorias até se consolidar como apoio imprescindível na tomada de decisão.

**b) Existem mecanismos de controle internos que garantam a qualidade e suficiência dos controles internos com vistas a garantir que seus objetivos estratégicos sejam atingidos de forma íntegra e livre de fraudes e erros?**

A Instrução Normativa/CGU nº 3/2017, estabelece que a avaliação dos controles internos da gestão deve considerar os seguintes componentes: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento. Os componentes descritos na supracitada IN alinham-se às melhores práticas corporativas emitidas pelo Relatório do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*.

**- Ambiente de controle:**

O ambiente de controle é a base que sustenta todo o Sistema de Controle Interno. Os fatores que compõem o ambiente de controle são determinados pela **alta administração (top down)**, incluem integridade e valores éticos, competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança, plano organizacional, regulamentos e manuais de procedimentos, políticas e práticas de recursos humanos.

Levando em conta que este componente fornece toda a base para a condução dos controles interno por toda a instituição, o IFMS tem as competências regimentais definidas e que os documentos institucionais utilizados são adequados e estão devidamente mapeados e divulgados.

Não obstante o esforço realizado com campanhas de conscientização, treinamento e apresentações, é possível afirmar que o grau de maturidade institucional relacionados aos controles no Planejamento Estratégico é baixo, sendo necessários aprimoramentos relacionados aos papéis, responsabilidades e riscos institucionais envolvidos no processo.



---

#### **- Avaliação de riscos:**

Os riscos são enfrentados por todos os órgãos, independentemente do seu tamanho, da sua estrutura ou da sua natureza. Deve-se ter consciência dos riscos relevantes que envolvam as atividades desenvolvidas através dos macroprocessos e de como se deve gerenciar esses riscos a fim de alcançar os objetivos.

O Planejamento Estratégico do IFMS, a exemplo dos demais processos institucionais, não possui seus riscos identificados, mensurados, avaliados e tratados.

Em que pese existir a Política de Gestão de Riscos publicada, Comitê de Governança e Controles instituído, e, principalmente, Comissão permanente de Gestão de Riscos<sup>2</sup> (instituída em 2021, atualmente presidida pelo Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional), a Gestão de Riscos no IFMS continua inerte, conforme já reiteradamente apontado pela Auditoria Interna.

#### **- Atividades de controle:**

As atividades de controle são geralmente expressas em políticas e procedimentos que tendem a assegurar que sejam cumpridas as instruções emanadas da alta direção no ambiente de controle orientadas primordialmente à prevenção e à neutralização dos riscos, os quais devem contribuir na determinação dos processos a serem priorizados que forneçam segurança razoável de que os objetivos serão alcançados, as diretrizes sejam cumpridas e que as ações de tratamento dos riscos sejam implementadas.

Apesar de existirem atividades de controles tanto concomitantes quanto a posteriori por meio do RAE parcial e final, muito embora importantes para o acompanhamento, não são suficientes para garantir o alcance dos objetivos e a tomada de decisão tempestivamente.

#### **- Informação e comunicação:**

Contemplam as informações e os sistemas de comunicação que permitem garantir a identificação, o armazenamento e a comunicação de todas as informações relevantes, com o intuito de permitir a realização dos procedimentos estabelecidos e outras responsabilidades, orientando a tomada de decisões, permitindo o monitoramento de ações e contribuindo para a

---

<sup>2</sup> [https://suap.ifms.edu.br/bse/visualizar\\_boletim/343/html](https://suap.ifms.edu.br/bse/visualizar_boletim/343/html)



---

realização de todos os objetivos de controle interno.

Este componente refere-se à comunicação interna e externa de fornecimento/provimento de informações de qualidade pelo setor (controle interno, controle social, controle externo e *accountability*). No âmbito interno, visa transmitir as diretrizes do nível estratégico de governança ao de execução, e no âmbito externo, a transparência em cumprimento a Lei de Acesso à Informação e prestação de contas.

Tendo em vista que a comunicação é um processo contínuo de compartilhamento e obtenção de informações, menciona-se que diante das análises realizadas, e levando em conta que a DIPLA por meio do CIE/IFMS em Números realiza a promoção e divulgação do planejamento institucional, não foram encontradas dificuldades neste componente.

**- Atividades de monitoramento:**

As atividades de monitoramento avaliam a qualidade do desempenho dos controles internos ao longo do tempo. Nesse processo estão envolvidas atividades como a verificação de inconsistências dos processos ou implicações relevantes, bem como a tomada de ações corretivas.

O monitoramento contínuo ocorre no decurso normal das atividades da instituição, o alcance e a frequência das avaliações independentes dependerão basicamente de uma avaliação dos riscos e da eficácia dos procedimentos contínuos de monitoramento. Diante das melhorias necessárias já apontadas nos demais componentes, e que são partes integrantes e indissociáveis, este componente necessita de aprimoramentos.

**Resposta à questão de auditoria:** Não foi possível evidenciar a existência de procedimentos controles que sejam capazes de fornecer segurança razoável de que o processo relacionado aos indicadores estratégicos constantes no planejamento institucional estejam pautados em ambiente íntegro e confiável que promova a eficiência, efetividade e eficácia para o atingimento dos objetivos institucionais.



---

## 4. RESULTADOS DOS EXAMES

### 4.1 Constatações

De modo a avaliar o grau de maturidade do Planejamento Estratégico Institucional, a equipe de auditoria avaliou normativos externos e internos, fez análise dos documentos fornecidos pela PRODI e dos painéis de acompanhamento da Central de Informações Estratégicas (CIE)<sup>3</sup> disponibilizados na página institucional.

Segundo os dados disponíveis, a metodologia utilizada no IFMS segue a orientação do Guia de Conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino, BSC (*Balanced Scorecard*). Este instrumento gerencial deve dar prioridade à geração de valor adotando a **atuação sistêmica e cultura organizacional de gestão por desempenhos focada em resultados**, se desdobrando em 3 etapas:

1. Planejamento Estratégico: são definidas a missão, visão, onde a instituição quer chegar a longo prazo.
2. Estratégia em ação: nesta etapa é utilizada para traduzir a estratégia em objetivos, indicadores, metas e planos de ação.
3. Monitoramento: etapa em que a estratégia é analisada e revisada.

Foram identificadas fragilidades em relação às 3 etapas, onde se vislumbram pontos de melhoria com o intuito de fortalecer o processo e mitigar a exposição da instituição a eventuais riscos.

---

#### 1. Fragilidade na governança e no controle estratégico dos indicadores do PDI.

##### Critérios:

- Art.º 10 da IN MP/CGU nº 01/2016 que trata dos objetivos dos controles internos da gestão “*dar suporte à missão, à continuidade e à sustentabilidade institucional, pela garantia razoável de atingimento dos objetivos estratégicos do órgão ou entidade*”.
- Guia Referencial Construindo e Analisando Indicadores - Ministério da Economia- BRASÍLIA | DF 2021.

---

<sup>3</sup> Painéis de acompanhamento disponíveis em: [http://sistemas.ifms.edu.br/dipla/paineis\\_planejamento](http://sistemas.ifms.edu.br/dipla/paineis_planejamento)



- Art.º 67. Da Resolução nº 061, de 28 de julho de 2017. *A Diretoria de Planejamento e Gestão do Conhecimento é responsável por fomentar, propor e subsidiar o planejamento organizacional estratégico, bem como gerir o desempenho institucional, promovendo o alinhamento dos esforços e os resultados esperados, visando ao alcance dos objetivos e metas do IFMS - Regimento Geral do IFMS | 2017.*

#### Evidências:

- Meta 4.2.1 “Acompanhar, a partir de 2020, por meio da medição dos indicadores das Metas do PDI 2019 -2023, a implementação do modelo de gestão pública baseado na governança institucional para resultados”. **Percentual de execução- 25%.**

#### Causas:

- Fragilidade na função direção institucional.
- Fragilidade na atuação da Diretoria de Planejamento e Gestão do Conhecimento (DIPLA).

#### Consequências:

- Esforços pro forma.
- Desperdício de recursos.
- Prejuízo ao alcance dos objetivos.

#### Fato:

O Controle é uma das funções administrativas<sup>4</sup> que compõem o processo organizacional, tendo como objetivo avaliar os resultados obtidos comparados com o previamente planejado com a finalidade de corrigir ou reforçar a estratégia para assegurar que os resultados sejam alcançados.

O processo de controle é composto por 4 etapas: **Definição dos objetivos**, isto é, os resultados esperados. **Monitoramento/Medição/Avaliação**, onde as informações são coletadas para verificar se os resultados estão sendo alcançados. Na sequência, a **Comparação** trata-se de comparar o desempenho atual com os definidos anteriormente. A última etapa **Correção/Realimentação/Feedback** onde os desvios são corrigidos para que os objetivos sejam alcançados. Assim dizendo, o controle é essencial para que a Alta Administração reavalie seu plano inicialmente traçado e faça o realinhamento em tempo.

Diante da análise do processo de monitoramento e controle, observamos que as etapas de definição dos objetivos, monitoramento e comparação são realizadas pela Instituição, uma vez

---

<sup>4</sup> As 4 principais funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.



que ao elaborar o PDI são definidos os objetivos e por meio do PAE são elaborados os planos de ação.

A medição e o monitoramento são realizados através do RAE. Porém o que se evidenciou foi que não há uma avaliação formal do planejamento (isto é, a Análise e Interpretação de dados que serão tratados no achado 5 que se refere aos elementos essenciais dos indicadores). Promover a análise e a interpretação dos dados é de extrema importância para o aspecto decisório, caso não haja a avaliação e a correção dos desvios encontrados, o monitoramento e divulgação em painéis não proporciona ganhos e benefícios para a instituição.

Como será melhor detalhado no achado 3 que trata do baixo nível de atingimento dos objetivos, a instituição dispõe de recursos financeiros, humanos dentre outros, para o trabalho de planejamento estratégico, coleta de dados, compilação, criação de painéis como ferramenta de transparência institucional, mas não é possível afirmar que a instituição utiliza estes dados como instrumento de tomada de decisão, visto que não foram identificadas medidas corretivas diante da supracitada informação demonstrando uma possível falha na direção que trata da função responsável por conduzir as atividades das pessoas em direção aos objetivos organizacionais.

Como o Guia Referencial do Ministério da Economia<sup>5</sup> orienta “Indicadores apontam mas não resolvem problemas. A resolução dos problemas indicados por eles depende da atuação dos gestores. Se um indicador sobe e desce e ninguém na organização toma alguma providência, o melhor a fazer é descartá-lo. Ou seja, a informação fornecida apenas gera custos sem prover nenhum benefício para a instituição”.

No mesmo contexto o Manual Técnica de Indicadores de desempenho para Auditorias<sup>6</sup> elaborado pelo TCU aborda o assunto na seguinte perspectiva “*Informações sobre desempenho são essencialmente comparativas. Um conjunto de dados isolado mostrando os resultados alcançados por uma instituição não diz nada a respeito de seu desempenho, a menos que seja confrontado com metas ou padrões preestabelecidos, outras organizações do mesmo ramo de atividade, ou realizada uma comparação com os resultados alcançados em períodos anteriores, obtendo-se assim uma série histórica para análise*”.

<sup>5</sup> <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/gr-construindo-e-analisando-indicadores-final.pdf/view>

<sup>6</sup> <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/tecnica-de-auditoria-indicadores-de-desempenho-e-mapa-de-produtos.htm>



As medições são realizadas para melhorar o desempenho e não podem ser vistas apenas como cumprimento de determinação normativa, visto que medir custa tempo e dinheiro, caso não sejam utilizadas para tomada de decisão ocasiona somente perda de recursos.

### Manifestação do Gestor:

A PRODI, por meio do Despacho 07/2023 – PRODI/RT/IFMS, assim se posicionou acerca da constatação:

*“É necessário esclarecer que a metodologia de medição/avaliação dos resultados foi concebida de forma objetiva, com o propósito de minimizar a subjetividade das respostas. Informamos também que o PDI vigente (PDI 2019-2023) não apresenta a metodologia de acompanhamento e análise dos resultados, contudo este item foi incluído no próximo PDI, que está em fase final de elaboração (PDI 2024-2028 - Subcomissão de avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; e processo de monitoramento, controle e revisão de metas do PDI).*

*Já foi identificado que não estão definidas as estruturas adequadas de governança, conforme estabelecido ([Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016](#) e [Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017](#)). No que cabe aos mecanismos existentes, a governança pública no IFMS, definido no item I, Art 2º, deste decreto, segue ao estabelecido na LEI Nº 11.892, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2008, e normativos internos do IFMS.*

*O controle sistemático dos resultados e seus indicadores, com intuito de alinhamento ao objetivo estratégico é inexistente pois não há uma organização clara dessa atribuição no Regimento Geral”.*

### Análise da Auditoria Interna:

A manifestação do gestor corrobora as evidências apresentadas pela equipe de auditoria, indicando a fragilidade na governança e controle estratégico diante da ausência de metodologia de acompanhamento e análise dos resultados.

No que se refere ao apontamento de que não há uma organização clara dessa atribuição do Regimento Geral, no entendimento desta Auditoria Interna este obstáculo já se encontra superado no art. 67 do regimento:

*“A Diretoria de Planejamento e Gestão do Conhecimento é responsável por fomentar, propor e subsidiar o planejamento organizacional estratégico, **bem como gerir o desempenho institucional, promovendo o alinhamento dos esforços e os resultados esperados, visando ao alcance dos objetivos e metas do IFMS.**”*



## 2. Ausência de gerenciamento dos riscos estratégicos.

### Critérios:

- Boas práticas administrativas - Acórdão nº 1162/2013 – TCU Plenário, item 2.4.11: “*Em auditorias de avaliação de controles internos, os critérios são tipicamente baseados em bom senso e boas práticas administrativas.*”
- Art.º 13 da IN MP/CGU nº 01/2016 “*Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e objetivos estratégicos.*”
- Referencial Básico de Governança Organizacional, TCU, 2020, p.73).

### Evidências:

- Meta 4.2.4 “*Definir, até 2021, os riscos prioritários dos processos organizacionais que impactam direta e negativamente os objetivos estratégicos do PDI 2019 – 2023 do IFMS*” - **Percentual de Execução 0%.**
- Meta 4.2.5 “*Gerenciar os riscos prioritários dos processos organizacionais que impactam direta e negativamente os objetivos estratégicos do PDI 2019-2023 do IFMS, através do alcance de índices percentuais de redução ou mitigação destes riscos de no mínimo 50%*” - **Percentual de execução- 0%**

### Causas:

- Inexistência de uma Política de Gerenciamento de Riscos.

### Consequências:

- Dificuldade na identificação de fatores de risco fundamentais, à avaliação e resposta a esses riscos.

### Fato:

A Instrução Normativa MP/CGU nº 01 de 10 de maio de 2016, dispõe sobre medidas de sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança a serem adotadas pelo poder executivo federal, definindo o gerenciamento de riscos como o processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para **fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.**

A gestão de riscos, por sua vez, deverá ser implementada e mantida pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal em que um de seus objetivos agregar valor à organização, por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos



impactos negativos decorrentes de sua materialização, além de aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis. Ademais, assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a instituição.

O IFMS não possui política de gestão de riscos institucionalizada, não existindo a etapa de identificação de riscos relacionados aos indicadores estratégicos e dado devido tratamento as possíveis falhas e a prioridade para que não comprometa o atingimento dos macro objetivos.

Faz-se necessárias iniciativas para implementação da metodologia em gestão de riscos de forma que a instituição esteja consciente dos riscos relevantes que a envolvem, a gestão de riscos interage com o planejamento estratégico, uma vez que ao identificar e tratar os riscos e implementar controles focados nestes estará aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

**Manifestação do Gestor:** A PRODI, por meio do Despacho 07/2023 – PRODI/RT/IFMS, assim se posicionou acerca da constatação:

*“Apesar de existir uma [Política de Gestão de Riscos do IFMS](#), entendemos que há necessidade de elaboração de um manual de gestão de riscos, que deverá apresentar ferramentas que possibilitem a identificação, monitoramento, controle e mitigação dos riscos. Esse documento está sendo elaborado pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, bem como, a atualização da Política de Gestão de Riscos do IFMS, e deverá ser apresentado ainda no primeiro semestre. Além disso, será necessária uma atualização da portaria da Comissão de Gestão de Risco desta instituição”.*

#### **Análise da Auditoria Interna:**

A manifestação apresentada não afasta a constatação. Reforçamos a necessidade das providências apontadas pela PRODI, mas esclarecendo que não bastam as definições normativas, mas sim colocar em prática, uma vez que a [Política de Gestão de Riscos do IFMS](#) foi elaborada em 2017, o Comitê de Governança e Controles instituídos, e a Comissão permanente de Gestão Riscos instituída em 2021, contudo, a Gestão de Riscos continua inerte e até o fechamento deste relatório não existe de fato a sua implementação no IFMS.



### 3. Baixo nível de atingimento dos Macro Objetivos do PDI.

#### Critérios:

- Boletim do TCU Especial nº 3, ano XLIV – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias.
- Indicadores de programas: Guia Metodológico / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - Brasília: MP, 2010.
- Plano de Metas do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMS (PDI 2019 – 2023).

#### Evidências:

- Painéis da Central de Informações Estratégicas- CIE | IFMS.

#### Causas:

- Ausência de controle/monitoramento estratégico (sistêmico).
- Ausência de cultura de planejamento institucional focada em resultados.
- Ações adotadas insuficientes para a efetiva implementação do Planejamento de Desenvolvimento Institucional.

#### Consequências:

- Baixa utilidade dos indicadores para tomada de decisão da gestão.
- Comprometimento do alcance dos resultados.
- Desperdício de recursos.

#### Fato:

Segundo a metodologia adotada no IFMS, o instrumento de representação dos resultados anuais do planejamento estratégico é o Relatório Anual Específico (RAE). Embora exista a coleta dos dados por meio do RAE, sendo posteriormente divulgados nos painéis de acompanhamento de execução, o monitoramento e o controle vão muito além de coletar, compilar e publicar os dados. Trata-se de meios para efetivação da governança, de como essas informações serão utilizadas na tomada de decisão, como dispõe o Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017 que se refere em uma das suas diretrizes da governança pública:

*“Art. 4º inciso III, monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritária para assegurar que as diretrizes*



*estratégicas sejam observadas”.*

Nesse sentido, a Instrução Normativa CGU nº 01/2016 define que a governança no setor público compreende:

*“Essencialmente mecanismos de liderança, estratégia e controles 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”.*

No contexto de gestão estratégica, a governança propõe coordenar e alinhar planos, ações e instrumentos de gestão, promover o uso de evidências para tomada de decisão, integrar a gestão de riscos ao planejamento estratégico, fortalecer o monitoramento e a avaliação.

Até o fechamento dos achados de auditoria, levando em consideração a última atualização de dados disponível (realizada em 01/10/2022<sup>7</sup>), o IFMS atingiu o índice de 30% de execução do PDI 2019-2023, somados todos os Macro Objetivos, conforme apresentado abaixo.

Quadro 1: Percentual de execução

<b>PDI 2019 - 2023</b>	<b>30%</b>
Macro Objetivo 1	5%
Macro Objetivo 2	4%
Macro Objetivo 3	8%
Macro Objetivo 4	10%
Macro Objetivo 5	3%

Fonte: Central de Informações Estratégicas do IFMS

Há que se salientar que a instituição caminha para o último ano de execução do PDI vigente, e que, mesmo com as limitações ocorridas no período em virtude do advento da pandemia do COVID-19, o número é inexpressivo.

Não se evidenciou durante a execução do trabalho a existência de um acompanhamento consistente, tanto qualitativo quanto quantitativo, para que as ações (esforço institucional) se consolidem em melhorias práticas e úteis.

<sup>7</sup> Disponível em: <https://datastudio.google.com/u/2/reporting/c13a6d8c-6da2-4585-be7c-82cb64c65ba3/page/TkgvB>



Em relação ao fato descrito, a equipe de auditoria entende que o principal ponto a ser refletido pela Gestão deve ser em como fazer os resultados serem obtidos, e, para tanto, se faz necessário harmonizar todos os fatores envolvidos, havendo equilíbrio entre a eficácia, efetividade e eficiência, estabelecendo uma cultura institucional focada em governança, com mecanismos de efetivo monitoramento e avaliação que não se limita em definir e aferir os resultados, mas sim utilizar esses dados na tomada de decisão.

#### **Manifestação do Gestor:**

A PRODI, por meio do Despacho 07/2023 – PRODI/RT/IFMS, assim se posicionou acerca da constatação:

*“O entendimento da Auditoria é válido e deverá ser levado em consideração. Há necessidade de discutir a melhor forma de um alinhamento entre o IFMS como um todo, no campus e reitoria, utilizando dos meios e estratégias para chegar em um resultado institucional positivo”.*

#### **Análise da Auditoria Interna:**

A manifestação da PRODI corrobora a constatação.

---

#### **4. Descompasso entre estratégia, meios e resultados.**

##### **Critérios:**

- Boletim do TCU Especial nº 3, ano XLIV – Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias.
- Indicadores de programas: Guia Metodológico | Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - Brasília: MP, 2010.

##### **Evidências:**

- Plano de Desenvolvimento Institucional.
- Plano Anual Específico.
- Relatório Anual Específico.
- Resolução nº 061, de 28 de julho de 2017, Art. 67- *“A Diretoria de Planejamento e Gestão do Conhecimento é responsável por fomentar, propor e subsidiar o planejamento organizacional estratégico, bem como gerir o desempenho institucional, promovendo o*



*alinhamento dos esforços e os resultados esperados, visando ao alcance dos objetivos e metas do IFMS” - Regimento Geral do IFMS | 2017.*

**Causas:**

- Ausência de cultura sistêmica.
- Esforços *pro forma*.
- Fragilidade na atuação da Diretoria de Planejamento e Gestão do Conhecimento (DIPLA).

**Consequências:**

- Desencadeamento das ações estratégicas.
- Falhas no estabelecimento das metas.

**Fato:**

O presente achado trata de fragilidade referente à segunda etapa “Estratégia em ação”, a qual é utilizada para traduzir a estratégia em objetivos, indicadores, metas e planos de ação. Foram objeto de análise a efetivação do Plano de Ação Anual (PAA) e o Plano Anual Específico (PAE).

O PAE é o documento em que se definem os procedimentos para o alcance dos objetivos e metas previstos no PDI para o período de um ano, ou seja, é o instrumento de ligação entre as ações a serem desenvolvidas e as diretrizes estabelecidas no PDI. O PAA, por sua vez, não é um documento de fato, mas um compilado dos PAE’s dos Campi e Reitoria.

Desta maneira, a equipe de auditoria verificou se os resultados apresentados pelos gestores refletem de forma adequada o planejamento (análise reversa), com o objetivo de aferir a confiabilidade, completude e a relação custo-benefício do esforço institucional despendido nos documentos de planejamento do IFMS.

Não foi possível obter segurança razoável de que os objetivos das unidades contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos, tendo em vista que ao elaborar o PAE faz-se o processo de baixo para cima (*bottom-up*) – primeiro define-se o objetivo específico da unidade, na sequência é associado a algum macro objetivo, objetivo específico e as metas estratégicas.

A adoção dessa abordagem gera lacunas entre as metas de responsabilidade das unidades e da instituição como um todo. Como exemplo, na meta 2.2.1 “*implementar um evento anual que integre ensino, pesquisa, extensão e gestão em todos os Campi até 2023*”, uma meta que se refere “a todos os campi”, mas que, de fato, constou somente no PAE do *campus* Aquidauana.



Outra evidência é a dissociação das metas e objetivos em nível sistêmico, como, por exemplo, pode ser observado em relação à meta estratégica 3.1.2 “mapear a partir de 2020 e aumentar progressivamente em 5% até 2023, o número de estudante da dimensão socioeconômica no IFMS beneficiados pela política de assistência estudantil”. A Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), até setembro de 2022, estava com 98% de atingimento desta meta, enquanto que em âmbito institucional a mesma encontra-se somente no PAE do *campus* Corumbá, onde consta 48% da meta atingida.

Nesse caso específico, simultaneamente tem-se que a Pró-Reitoria responsável por **planejar, superintender, estabelecer, fomentar e acompanhar as políticas e diretrizes**, está com praticamente 100% da meta alcançada, enquanto a mesma meta sequer apareceu no PAE dos *campis*, com exceção do *campus* Corumbá.

O que se observa é uma carência de organicidade, resultando em ações que são desenvolvidas em vertentes desconectas, evidenciando a ausência de atuação sistêmica das Pró-Reitorias do IFMS, não “sombreando” toda sua área de atuação.

Isto posto, reiteramos que a PROEN foi citada de forma amostral, mas que reflete a instituição como um todo.

É importante pontuar que deve se buscar o equilíbrio na concentração de esforços por formalidade e ações capazes de contribuir efetivamente com o atingimento da estratégia e alcance de resultados.

As iniciativas estratégicas devem refletir “como” os objetivos poderiam levar ao cumprimento dos macro objetivos, sendo necessário que essas ações se consolidem em melhorias práticas e mensuráveis, construindo uma visão sistêmica das ações, identificando as lacunas e incoerências de encadeamento, contribuindo para a estruturação dos esforços necessários à implementação das ações de forma integrada, evitando a fragmentação, ineficiência e intempestividade nas ações.

**Manifestação do Gestor:** A PRODI, por meio do Despacho 07/2023 – PRODI/RT/IFMS, assim se posicionou acerca da constatação:

*“Cabe destacar que todas as ações devem estar vinculadas a um objetivo estratégico. Cada campus tem autonomia na elaboração do Plano Anual Estratégico. O resultado de uma meta alcançada por determinado setor da Reitoria, está vinculada apenas às ações daquele setor.”*



---

*Mas para garantir a eficiência da estratégia, há a necessidade de ajustes na elaboração de ações e metas de acordo com o objetivo”.*

**Análise da Auditoria Interna:** Em que pese manifestação do gestor, mantém-se a constatação, tendo em vista que, embora haja a autonomia dos campi, deve-se levar em conta que se tratando de planejamento estratégico institucional o esperado é que haja alinhamento entre as unidades.

---

## 5. Ausência de elementos essenciais na definição dos indicadores estratégicos.

### Critérios:

- Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores | Ministério do Planejamento, Brasília: MP, 2009.
- Art.º 3º da IN nº 24, de 18 de março de 2020 *“O plano estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos:*
  - I - cadeia de valor da instituição;*
  - II - identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico);*
  - III - objetivos estratégicos e respectivas metas;*
  - IV - indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e*
  - V - projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: principais entregas, com prazos e unidade responsável.”*

### Evidências:

- Manual de orientações para elaboração dos Planos Anuais Específicos | PRODI/IFMS.

### Causas:

- Fragilidade na abordagem estratégica da PRODI.
- Ausência de estratégia estruturada para os critérios de formulação.

### Consequências:

- Linhas de ações que não contribuem para o atingimento das metas.
- Esforços mal direcionados.
- Ausência de atuação sistêmica.

### Fato:

Para cada ação são definidos metas e prazos de execução, sendo necessário levar em consideração todos os recursos (humanos, orçamentários e infraestruturais) disponíveis. As ações

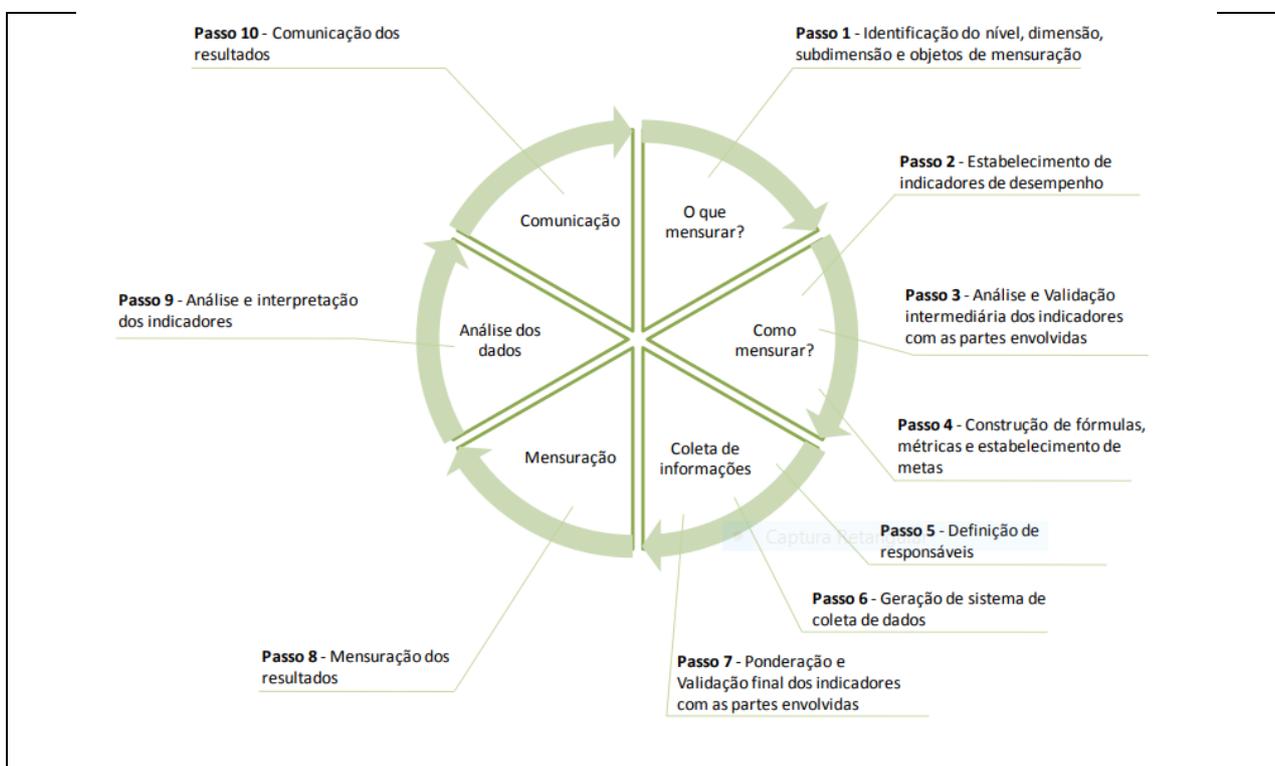


a serem alcançadas devem ser claras e objetivas, considerando a viabilidade do que está sendo planejado, estabelecendo-se uma ordem de prioridade e atribuindo um responsável ou responsáveis para cada indicador.

A equipe de auditoria identificou a ausência de elementos a serem observados na elaboração dos indicadores para o Planejamento Estratégico do IFMS:

- i) definição da *linha de base* que é o referencial inicial, ou seja, o histórico dos resultados dos indicadores estratégicos em anos anteriores. Se, porventura, tratar de um indicador nunca utilizado anteriormente, deve haver cautela para não estabelecer metas audaciosas, ou considerados “sonhos” que dificilmente serão alcançadas.
- ii) Outro ponto é a definição do responsável por cada meta e a periodicidade, como podemos observar no ciclo a ser seguido em orientação dada no Manual dos Indicadores, elaborado pelo Ministério de Planejamento:

Quadro 2: Etapas de medição e os 10 passos para a construção de indicadores



Fonte: Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores | Ministério do Planejamento, Brasília: MP, 2009.



Na etapa “como mensurar” temos a validação com as partes interessadas, etapa importante, visto que será realizada com a parte que de fato será responsável pela execução para alcance do indicador. Não se evidenciou a definição dos responsáveis pelo desempenho dos indicadores na metodologia adotada pelo IFMS.

Uma vez identificado o responsável pelo desempenho do indicador, é recomendável que seja definida a periodicidade temporal em que os resultados correspondentes ao indicador devem estar disponíveis para serem apurados. O processo deve ser claro e objetivo para os servidores responsáveis por desenvolver as atividades, indicando qual tarefa deve ser feita, apontando qual o resultado esperado, em qual setor se dará a ação, o prazo que a atividade deverá ser executada com início e fim bem estabelecidos, por quem será feito, qual o caminho a ser percorrido para que a ação seja implementada.

**Manifestação do Gestor:** A PRODI, por meio do Despacho 07/2023 – PRODI/RT/IFMS, assim se posicionou acerca da constatação:

*“O entendimento da Auditoria é válido e deve ser levado em consideração. O histórico da análise e mensuração dos indicadores estratégicos e seus responsáveis, deverá ser definido na alteração do RG e melhorias dos demais normativos institucionais relacionados”.*

#### **Análise da Auditoria Interna:**

A manifestação da PRODI corrobora a constatação, e como apontado em achados anteriores, na visão desta Auditoria Interna a definição dos responsáveis pela análise e mensuração dos indicadores estratégicos já estão definidos no Regimento Geral.

## **5. RECOMENDAÇÕES**

### **Achados 1, 3, 4 e 5**

- **Recomendação 01:** Normatizar internamente o processo de desenvolvimento estratégico baseado em governança com enfoque no acompanhamento e análise dos resultados, contendo no mínimo:



1. A definição dos responsáveis pela gestão estratégica (por área sistêmica)<sup>8</sup>.
2. Metodologia para formulação das ações estratégicas conjuntas que dissemine a estratégia central para as demais áreas institucionais (processo *top-down* – a partir da missão estratégica faz-se o detalhamento em medidas tangíveis para toda instituição).
3. Metodologia de elaboração dos indicadores (contenha os atributos essenciais: fórmula de cálculo, periodicidade, linha de base, metas e prazos; por área sistêmica e ordem de prioridade).
4. Processo de controle: definição dos objetivos, monitoramento/medição/avaliação, comparação, correção/realimentação/feedback e divulgação ampla dos resultados.
5. Meios para realização de análise crítica do alcance dos Macro Objetivos (gestão do desempenho).
6. Transparência e prestação de contas (recursos x resultados)

#### **Benefícios Esperados:**

- Institucionalização da cultura do Planejamento Estratégico.
- Definição de papéis, responsabilidades, direitos e deveres dos atores institucionais
- Cultivo do pensamento sistêmico.
- Propiciar ambiente suficiente para que os resultados e os objetivos institucionais previamente estabelecidos no planejamento sejam alcançados.
- Monitoramento contínuo, com vistas a corrigir as falhas e erros identificados tempestivamente.
- Melhorias no planejamento, desempenho, eficácia e eficiência.
- Planejamento estratégico setorial com fonte de subsídios na tomada de decisão estratégica.
- Fortalecimento dos resultados na ótica da eficiência e eficácia das ações institucionais.
- Transparência e accountability.

---

<sup>8</sup> Definição de um responsável por área: Órgão de apoio da Reitoria; Pró-Reitorias; Diretorias Sistêmicas; Campi.



## **Achados 1, 2 e 3**

- **Recomendação 02:** Instituir, como anexo do RAE, Plano de Ação para resolução das metas não atingidas no exercício.

- **Recomendação 03:** Realizar análise consolidada das metas não atingidas no exercício, de modo a subsidiar a tomada de decisão institucional e fomentar eventual processo de apuração de responsabilidade.

### **Benefícios Esperados:**

- Prover continuidade ao Planejamento Estratégico da instituição.
- Induzir a cultura do comprometimento dos gestores ao planejamento estratégico.

## **Achado 2**

- **Recomendação 04:** Apresentar Plano de Ação contendo prazos, atividades e responsáveis para adoção de providências com vistas a implementação da Gestão de Riscos que forneça segurança razoável de que os objetivos estratégicos sejam atingidos.

### **Benefícios Esperados:**

- Prover uma atuação com base em análise de risco.
- Induzir aperfeiçoamento dos controles internos.
- Promover a melhoria da governança e da gestão estratégica.

- **Recomendação 05:** Que conste a partir do próximo PDI a identificação dos riscos diretamente vinculados ao alcance de cada objetivo estratégico.

### **Benefícios Esperados:**

- Prover a institucionalização da gestão de riscos no IFMS
- Induzir o tratamento sistêmico e institucional dos riscos, mitigando abordagens excessivamente pessoais ao processo.



## 5.1 Recomendações Consolidadas

Nº da Recomendação	Recomendação	Unidade Responsável
<b>01</b> Prazo para Atendimento: <b>31.12.2023</b>	Normatizar internamente o processo de desenvolvimento estratégico baseado em governança com enfoque no acompanhamento e análise dos resultados <sup>9</sup> .	PRODI
<b>02</b> Prazo para Atendimento: <b>31.12.2023</b>	Instituir, como anexo do RAE, Plano de Ação para resolução das metas não atingidas no exercício, a ser preenchido por cada unidade/setor responsável	PRODI
<b>03</b> Prazo para Atendimento: <b>31.12.2023</b>	Realizar análise consolidada das metas não atingidas no exercício, de modo a subsidiar na tomada de decisão institucional e fomentar eventual processo de apuração de responsabilidade.	PRODI
<b>04</b> Prazo para Atendimento: <b>31.12.2023</b>	Apresentar Plano de Ação contendo prazos, atividades e responsáveis para adoção de providências com vistas a implementação da gestão de riscos e controles que forneça segurança razoável de que os objetivos estratégicos sejam atingidos.	PRODI
<b>05</b> Prazo para Atendimento: <b>31.12.2023</b>	Que conste a partir do próximo PDI a identificação dos riscos diretamente vinculados ao alcance de cada objetivo estratégico.	PRODI

<sup>9</sup> Contenha análise crítica, metodologia para formulação das ações estratégicas (top-down), definição dos responsáveis por área sistêmica, indicadores com atributos essenciais: fórmula de cálculo, periodicidade, linha de base, metas e prazos e ordem de prioridade.



## 6. CONCLUSÃO DA EQUIPE DE AUDITORIA

Considerando o trabalho desenvolvido, desde a etapa de planejamento até a fase de elaboração do relatório, conclui-se que os objetivos delineados para esta ação foram alcançados. Obteve-se resposta para as questões de auditoria propostas, subsidiando a análise da equipe de auditoria.

O objetivo geral da ação foi avaliar a aferição dos indicadores estratégicos no direcionamento da gestão do IFMS. Objetivou-se, ainda, de modo geral fomentar a governança pública, controle estratégico e gestão focada para resultados.

Nesse sentido foram identificadas oportunidades de melhorias no que se refere a gestão estratégica, diante da fragilidade encontrada na governança e controle estratégico, ausência de uma gestão de riscos de modo a fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da instituição, as iniciativas estratégicas foram elaboradas de forma desconexa, evidenciando a ausência de atuação sistêmica resultando em um baixo nível de atingimento dos indicadores previstos no PDI 2019-2023, de tal forma que não foi possível afirmar que o IFMS utiliza o PDI como instrumento de gestão e que os esforços se mostraram insuficientes para representar o alcance dos objetivos. Assim, restou evidente que há um bom caminho a ser percorrido para prover melhorias até se consolidar como apoio imprescindível na tomada de decisão.

Em relação aos controles internos, não foram identificados controles existentes que sejam capazes de fornecer segurança razoável de que o processo relacionado aos indicadores estratégicos constantes no planejamento institucional estejam pautados em ambiente íntegro e confiável que promova a eficiência, efetividade e eficácia para o atingimento dos objetivos institucionais.

Desta forma, foram emitidas recomendações no intuito de contribuir para a estruturação do processo e fortalecimento da cultura do Planejamento Estratégico. As recomendações visam auxiliar a instituição no fortalecimento da atuação estratégica e sistêmica da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, sustentada por critérios técnicos e metodológicos. As referidas recomendações serão cadastradas no sistema de gestão da Atividade de Auditoria Interna



Governmental (e- Aud) e terão as suas implementações acompanhadas mediante monitoramento no próprio sistema.

Ressaltamos que esta ação não tem a intenção de esgotar as possibilidades de inconsistências que possam ser observadas, mas sim, servir como orientação para as boas práticas da Administração Pública.

Cabe ressaltar que as ações da Auditoria Interna devem ser entendidas como de caráter essencialmente preventivo, destinadas a agregar valor e a melhorar as operações da entidade, assistindo-a na consecução de seus objetivos mediante uma abordagem sistemática e disciplinada, fortalecendo a gestão e racionalizando as ações de Controle Interno.

Campo Grande, 16 de fevereiro de 2023