



CEFET/RJ
AUDIN

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Diretoria de Gestão Estratégica (DIGES)

Exercício 2023

18 de outubro de 2023



**CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA
FONSECA – CEFET/RJ**

AUDITORIA INTERNA

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

**Órgão: Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
– Cefet/RJ**

Unidade Examinada: Diretoria de Gestão Estratégica - DIGES

Município/UF: Rio de Janeiro/RJ

Projeto de Auditoria: 1.h/2023]

Missão

Promover o aperfeiçoamento e a transparência da Gestão Pública, a prevenção e o combate à corrupção, com participação social, por meio da avaliação e controle das políticas públicas e da qualidade do gasto.

Auditoria de conformidade

A auditoria de conformidade visa à obtenção e avaliação de evidências para verificar se as atividades financeiras ou operacionais de um objeto de auditoria selecionado obedecem às condições, às regras e os regulamentos a ele aplicáveis

Auditoria de Desempenho

A Auditoria de desempenho tem por objetivo obter e avaliar evidências a respeito da eficiência e da eficácia das atividades operacionais de um objeto de auditoria de um processo. Possui a finalidade de verificar se os objetivos estabelecidos vêm sendo alcançados. Fornece análises objetivas para auxiliar a administração a melhorar seu desempenho e suas operações, reduzir custos, facilitar a tomada de decisões e de medidas corretivas pelas partes responsáveis

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA AUDIN DO CEFET/RJ?

Auditoria de Avaliação de conformidade e desempenho que visa avaliar itens relativos ao mapeamento de processos institucional no âmbito do Cefet/RJ.

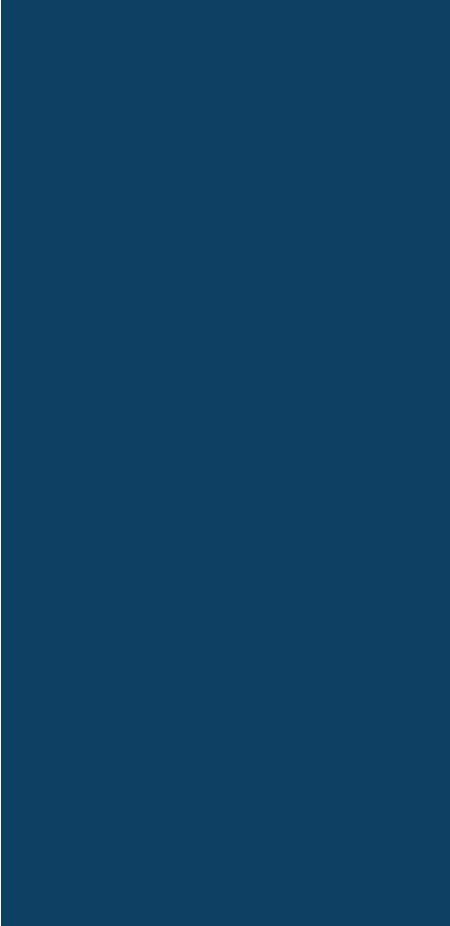
POR QUE A AUDIN/CEFET-RJ REALIZOU ESSE TRABALHO?

Em cumprimento ao PAINT 2023, aprovado pelo Conselho de Diretor (CODIR) por meio da Resolução nº 16/2023/CODIR, que referendou a Resolução nº 1/2023/CODIR, este trabalho teve a finalidade de apresentar os resultados da auditoria de conformidade e desempenho da avaliação do mapeamento de processos institucional do Cefet/RJ.

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

Os resultados desse trabalho permitiram identificar que a maturidade dos controles apresenta o nível básico, constituído por controles em sua maioria informais; pouco treinamento e baixa comunicação sobre controles. Entretanto, constatou-se que: não há documentos formalizando o mapeamento e a modelagem de processos no âmbito do Cefet/RJ, não foi realizado o planejamento e a estruturação formais dos procedimentos relativos à execução do mapeamento e modelagem dos processos, não foi designada equipe para executar as atividades relativas ao mapeamento e modelagem, os processos não foram validados junto às áreas responsáveis e não há publicação dos processos mapeados. Com a finalidade de contribuir com a gestão, foram emitidas as seguintes recomendações:

- 1 Elaborar documento/instrumento normativo interno que disponha sobre as diretrizes, objetivos, critérios e conceitos do



mapeamento e modelagem dos processos no Cefet/RJ.

2 – Designar equipe/comissão para realizar o mapeamento e a modelagem dos processos

3 - Realizar o planejamento, definir a metodologia e etapas formalmente divulgando no site do Cefet/RJ tanto o planejamento quanto as etapas de realização do procedimento de mapeamento de processos institucional

4 - Elaborar documento de validação e formalização das validações realizadas, após o mapeamento e a modelagem, junto às áreas responsáveis.

5 - Publicar os processos mapeados e modelados no sítio eletrônico do Cefet, preferencialmente em página específica destinada a este tema.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AUDIN Auditoria Interna do Cefet-RJ

CEFET-RJ Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

CGRC Comitê de Governança Riscos e Controle

CGU Controladoria-Geral da União

CODIR Conselho Diretor

DIGES Direção de Gestão Estratégica

DIREG Direção Geral

PAINT Plano Anual de Auditoria Interna

RAINT Relatório Anual de Auditoria Interna

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
RESULTADOS DOS EXAMES	10
1. Ausência de documento formalizando o mapeamento e modelagem de processos no âmbito do CEFET/RJ	10
2. Ausência de planejamento, estruturação de procedimentos formais e de divulgação relativa ao mapeamento e modelagem de processos no âmbito do CEFET/RJ	10
3. Ausência de equipe/comissão formalmente designada	11
4. Processos sem validação formal junto às áreas responsáveis	12
5. Ausência de publicação dos processos mapeados e modelados	12
RECOMENDAÇÕES	14
CONCLUSÃO	15
ANEXOS	16

INTRODUÇÃO

O mapeamento de processos, no contexto da administração pública federal do Brasil, desempenha um papel relevante na busca por uma gestão eficiente e transparente. Em um ambiente onde a prestação de serviços públicos é essencial para os cidadãos, a clareza e a eficácia dos processos governamentais são fatores determinantes para o sucesso e a confiança na administração pública.

No âmbito de uma instituição de ensino federal no Brasil, o mapeamento de processos é uma prática que visa contribuir com a eficiência e a qualidade da educação oferecida. Tal procedimento permite que essas instituições compreendam em detalhes como cada atividade é realizada, identificando fluxos de trabalho, tomadores de decisão, áreas de responsabilidade e possíveis gargalos. Desta forma, é possível otimizar a gestão, tornar os procedimentos mais eficientes e identificar áreas que necessitam de melhorias.

No contexto educacional, o mapeamento de processos é particularmente relevante para garantir a qualidade do ensino e o sucesso dos alunos. Por exemplo, ele pode ser aplicado para melhorar o processo de matrícula, garantir a eficácia dos métodos de ensino, otimizar a distribuição de recursos, aprimorar a gestão de bibliotecas e laboratórios, além de aprimorar a gestão acadêmica e administrativa como um todo.

No entanto, o mapeamento de processos não se trata apenas de eficiência e conformidade. Também é uma ferramenta valiosa para promover a inovação e o aprimoramento contínuo. Ao entender as operações de maneira detalhada, as instituições de ensino federal podem identificar oportunidades para introduzir novas abordagens, tecnologias e práticas que aprimorem a experiência educacional dos alunos.

A gestão de processos é um elemento vital para a geração de valor nas organizações pois abrange o conjunto de atividades e fluxos de informações que uma organização planeja, produz e entrega com eficácia. No âmbito do Cefet/RJ, isto seria realizado, por exemplo: promovendo o mapeamento dos principais processos administrativos e da área fim (ensino, pesquisa e extensão); analisando criticamente o fluxo dos processos; buscando junto às unidades responsáveis as melhorias possíveis para a otimização do fluxo de trabalho, revendo normas, procedimentos, bem como sua documentação; levantando a base de conhecimento do processo; modelando/redesenhando o novo processo; homologando os fluxos junto à unidade responsável e divulgando os fluxos no site do CEFET/RJ.

Origem e justificativa

A auditoria decorreu da avaliação do gerenciamento de risco e controle interno realizado pela Audin do CEFET/RJ ante aos objetivos institucionais à época da elaboração do PAINT 2023.

Objetivos e questões de auditoria

Consoante ao Plano Anual de Auditoria Interna 2023 (PAINT), aprovado pelo Conselho de Diretor (CODIR) por meio da Resolução nº 16/2023/CODIR, o presente trabalho de auditoria tem por objetivo de avaliar o mapeamento de processos institucional.

Para tal intuito, foram formuladas as seguintes questões de auditoria:

1. Os objetivos da realização do mapeamento de processo foram formalmente definidos?
2. Foi realizada definição conceitual relativa ao mapeamento de processos?
3. Há normativos internos que balizem o mapeamento de processos?
4. O mapeamento de processos das atividades do Cefet foi revisado e aprimorado?

De modo complementar, foram definidas as seguintes subquestões de auditoria:

1. Foi designada equipe de servidores para realizar o mapeamento de processo?
2. Foi realizado o mapeamento dos processos?
3. Foi realizada a modelagem dos processos?
4. Os processos mapeados e modelados foram validados?
5. Os processos estão publicados no sítio eletrônico da instituição?

Metodologia

A metodologia empregada com a finalidade de obter evidências razoáveis e suficientes, responder às questões de auditoria e fundamentar as conclusões e recomendações para a administração da entidade, consistiu na realização dos procedimentos de indagação oral e análise documental por meio da avaliação dos documentos obtidos em resposta às indagações escritas através solicitações de auditoria e de fontes de informação como verificação da existência de legislação pertinente acerca do tema da auditoria, dos dados publicizados no sítio governamental, de documentos e normativos internos do Cefet/RJ.

Para analisar as atividades da Instituição relativas ao mapeamento de processos institucional, inicialmente, após a abertura dos trabalhos, foram emitidos questionamentos, por meio da emissão da SA nº 1.h_01, a fim de verificar quais processos estavam previstos de serem mapeados e quais efetivamente foram mapeados considerando o período de 2020-2023 (primeiro semestre); quais processos encontram-

se validados; quais processos foram otimizados e quais os critérios de otimização são utilizados; e se foram elencados processos ou áreas prioritária.

Na continuidade dos trabalhos, foi emitida a SA nº 1.h_02 solicitando a listagem de processos (previsto de serem mapeados, efetivamente mapeados, otimizados e os critérios de otimização, validados, com fluxos validados); canal de divulgação dos fluxos e previsão de divulgação dos mesmos; informações sobre os servidores que compõem a equipe designada para realizar o mapeamento, modelo definido para registro e divulgação dos fluxos mapeados e se houve promoção de treinamento institucional acerca do tema.

Adicionalmente foram realizados os seguintes procedimentos de auditoria: verificação do diagnóstico situacional encaminhado pela unidade auditada, análise e ajustes da matriz de riscos e controles elaborada pela unidade auditada e elaboração da matriz de achados.

Restrições/limitações

Não houve restrição ou limitação ao processo de auditoria a ser registrado.

Considerações Iniciais

Os resultados desse trabalho permitiram identificar que a maturidade dos controles apresenta o nível básico, constituído por controles em sua maioria informais; pouco treinamento e baixa comunicação sobre controles. Constatou-se ainda que: não há documentos formalizando o mapeamento e a modelagem de processos no âmbito do Cefet/RJ, não foi realizado o planejamento e a estruturação formais dos procedimentos relativos à execução do mapeamento e modelagem dos processos, não foi designada equipe para executar as atividades relativas ao mapeamento e modelagem, os processos não foram validados junto às áreas responsáveis e não há publicação dos processos mapeados.

RESULTADOS DOS EXAMES

1. Ausência de documento formalizando o mapeamento e modelagem de processos no âmbito do CEFET/RJ

a) **contextualização:** A abordagem da administração de processos está intrinsecamente conectada aos fundamentos do planejamento estratégico, possibilitando assim a compreensão do trabalho de maneira contínua e unificada, com o propósito de alcançar os objetivos estratégicos da organização. Esse encadeamento envolve uma variedade de tarefas e uma rede de interações entre indivíduos e equipes, que requerem a intervenção da gestão para assegurar a harmonização e a visão conjunta do trabalho.

Sendo assim, faz-se imprescindível a definição, o estabelecimento do conceito adotado e dos objetivos da implementação do mapeamento e modelagem dos processos a fim das medidas adotadas se manterem em alinhamento com a missão institucional.

b) **condição:** Não há documento que estabeleça critérios, conceitos e diretrizes do mapeamento e modelagem dos processos no âmbito institucional.

c) **critério:** Documento/ Instrumento Normativo que verse sobre as diretrizes, objetivos, critérios e conceitos do mapeamento e modelagem dos processos no CEFET/RJ.

d) **causa:** Falha na definição dos objetivos e do conceito relativos ao mapeamento de processos e ausência de normativo interno ou documento balizador acerca do tema.

e) **consequência:** Comprometimento da Governança e comprometimento da metodologia de execução do mapeamento e modelagem dos processos.

f) **conclusão:** Portanto, embora o mapeamento de processos esteja presente como objetivo de governança no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), não se pôde identificar os propósitos subjacentes a essa iniciativa, nem mesmo a definição conceitual da Instituição em relação ao mapeamento de processos. Nesse contexto, ressalta-se a relevância da criação de um documento orientador que possa fornecer diretrizes para conduzir os esforços de mapeamento de processos de maneira mais eficaz.

2. Ausência de planejamento, estruturação de procedimentos formais e de divulgação relativa ao mapeamento e modelagem de processos no âmbito do CEFET/RJ

a) **contextualização:** É de suma importância o planejamento para a concepção antecipada das ações a serem realizadas, desenvolvendo estratégias programadas a fim de alcançar os objetivos estabelecidos. A ação de planejar é melhor forma de visualizar o estado desejado, desta forma é possível compreender quais são pontos de melhoria ou aspectos que possam ser potencializados.

Como ferramenta de planejamento, um plano de trabalho deve contemplar as ações necessárias para se obter o resultado desejado, com referências claras aos prazos

estimados para a sua execução e aos recursos necessários. Fundamentalmente é composto por objetivo, justificativa e cronograma.

b) **condição:** Ausência de planejamento, etapas e metodologias definidas para o mapeamento e modelagem dos processos.

c) **critério:** Mapeamento e modelagem estruturados, planejado formalmente com etapas e metodologias definidas formalmente.

d) **causa:** Ausência de cronograma detalhamento de fases, tempo de execução e responsáveis envolvidos.

e) **consequência:** Dificuldade de execução. Retrabalho, alteração metodológica e alteração dos resultados do PDI.

f) **conclusão:** a ausência de planejamento, estruturação de procedimentos formais e divulgação relacionados ao mapeamento e modelagem de processos, é um alerta crucial para a organização. A falta de um planejamento adequado nesta área pode resultar em ineficiências operacionais, redundâncias, falta de visão estratégica e, em última instância, na dificuldade de atingir metas organizacionais.

3. Ausência de equipe/comissão formalmente designada

a) **contextualização:** A instituição da equipe ou comissão de mapeamento de processos tem como objetivo identificar servidores que devem atuar como facilitadores do mapeamento, modelagem e, posteriormente, da análise e melhoria de processos. E durante a execução dos trabalhos terão o papel de atuar junto a pessoas que executam as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o processo que será analisado. Para tal fim, podem ser desenvolvidas ações como: utilizar os canais de comunicação da instituição para divulgação do planejamento e execução de cada etapa prevista no cronograma; realizar oficinas e *workshop* para compartilhamento das informações e amadurecimento da gestão de processos no âmbito institucional.

b) **condição:** Ausência de equipe/comissão designada para o mapeamento e modelagem dos processos.

c) **critério:** Equipe/Comissão formalmente designada para realizar o mapeamento e a modelagem dos processos.

d) **causa:** Falha ou ausência no planejamento do processo.

e) **consequência:** Dificuldade e/ou atraso na realização do mapeamento e modelagem de processos.

f) **conclusão:** As boas práticas apontam que contar com servidores formalmente designados na organização, encarregados de planejar, executar, compartilhar conhecimento e mobilizar a instituição para a tarefa de mapear e aprimorar seus processos é crucial. A constituição formal da equipe dedicada a essa missão desempenha um papel fundamental na definição clara dos papéis e responsabilidades de cada membro.

A nomeação de facilitadores é um instrumento de promoção da excelência operacional e o aprimoramento contínuo, ao passo que a definição dos papéis assegura que cada

integrante da equipe contribua de maneira efetiva para alcançar os objetivos traçados. Isso não apenas garante uma abordagem mais estruturada e eficaz para o mapeamento de processos, mas também promove a colaboração e a coordenação entre os membros da equipe.

4. Processos sem validação formal junto às áreas responsáveis

- a) **contextualização:** A validação de processos tem por objetivo apresentar à área responsável como os processos foram mapeados e verificar se o entendimento está correto. Este é momento o qual pode-se sanar as dúvidas e averiguar se algo não foi contemplado. Para tanto, é necessário interagir com a área, preferencialmente por meio de reunião.
- b) **condição:** Processos não validados com as áreas responsáveis pelo processo.
- c) **critério:** Processos validados e validação documentada.
- d) **causa:** Falha na execução do processo.
- e) **consequência:** Representações gráficas que não demonstrem de forma fidedigna o fluxo do processo.
- f) **conclusão:** A ausência de validação formal dos processos pelas áreas responsáveis representa uma lacuna crítica na governança organizacional. Este achado aponta necessidade de estabelecimento um procedimento claro e formal para validar os processos de modo a garantir que as partes interessadas estejam cientes, envolvidas e comprometidas com os procedimentos, promovendo a eficiência e a eficácia operacional. A validação formal é um passo essencial para a transparência e a conformidade, além de contribuir para a qualidade e a consistência dos processos organizacionais.

5. Ausência de publicação dos processos mapeados e modelados

- a) **contextualização:** A publicação dos processos mapeados e modelos em uma organização desempenha um papel crucial na promoção da eficiência, transparência e colaboração. A publicação dos processos não apenas permite que os servidores compreendam as práticas operacionais, mas também facilita a identificação de possíveis melhorias e oportunidades de otimização. Além disso, a transparência na documentação de processos ajuda a fortalecer a cultura organizacional, promovendo a responsabilidade e a padronização.
- b) **condição:** Processos mapeados e modelados não publicados.
- c) **critério:** Processos mapeados e modelados publicados no sítio eletrônico.
- d) **causa:** Execução parcial de processo.
- e) **consequência:** Comprometimento da governança e transparência.
- f) **conclusão:** A ausência de publicação dos processos pode resultar em lacunas de conhecimento, dificuldades na coordenação de tarefas e uma falta de clareza em relação aos procedimentos, impactando negativamente tanto a governança quanto a

eficiência e a qualidade das operações. A publicação sistemática e acessível dos processos mapeados e modelados promove a transparência, a colaboração e o aprimoramento contínuo dos processos organizacionais. Ademais, a disseminação dessas informações é crucial para garantir que todos os membros da organização estejam cientes e alinhados com as práticas operacionais.

RECOMENDAÇÕES

Para a DIREG

1 Elaborar documento/instrumento normativo interno que disponha sobre as diretrizes, objetivos, critérios e conceitos do mapeamento e modelagem dos processos no Cefet/RJ.

Achado n° 1

2 – Designar equipe/comissão para realizar o mapeamento e a modelagem dos processos

Achados n° 3

Para a DIGES

3 - Realizar o planejamento, definir a metodologia e etapas formalmente divulgando no site do Cefet/RJ tanto o planejamento quanto as etapas de realização do procedimento de mapeamento de processos institucional

Achados n° 2

4 - Elaborar documento de validação e formalização das validações realizadas, após o mapeamento e a modelagem, junto às áreas responsáveis.

Achados n° 4

5 - Publicar os processos mapeados e modelados no sítio eletrônico do Cefet, preferencialmente em página específica destinada a este tema.

Achados n° 5

CONCLUSÃO

Inicialmente cabe fazer menção aos esforços envidados pela DIGES no sentido de promover o mapeamento de processos em âmbito institucional. E como é natural em novas atividades que se avizinham, há necessidade de aperfeiçoamento e revisão do arcabouço que funda a atividade, de modo a robustecer o objetivo colimado.

Considerando as questões de auditoria levantadas no início do trabalho e com base nas análises realizadas, verificou-se que o nível de maturidade dos controles relacionados à avaliação do mapeamento de processos institucional é classificado como básico. Isso significa que há informalidade de controle; pouco treinamento e baixa comunicação sobre controles.

Durante o processo de auditoria realizado, constatou-se que há ausência de documentos norteadores e que formalizem o mapeamento e a modelagem de processos, ausência de planejamento e estruturação dos procedimentos a serem realizados para a execução do mapeamento e modelagem e que não houve designação de equipe de servidores para realizar as atividades atinentes ao mapeamento e modelagem dos processos. Também foi identificado que não há processo de validação formalmente registrado e que não há publicação dos processos mapeados e modelados.

Destacam-se por meio dos achados a importância de um conjunto de documentos e/ou normativos internos estruturantes e norteadores além da execução e formalização das etapas do mapeamento e modelagem de processo, aos quais propiciam a transparência, o fluxo de informações e o fortalecimento da governança no CEFET/RJ.

Espera-se, portanto, que os resultados apontados neste relatório permitam contribuir para a implementação de uma estruturação adequada, melhoria dos controles e procedimentos relativos ao mapeamento de processos institucional no âmbito do CEFET/RJ.

RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO:

Rafael Raymundo de Santana

Sheila da Silva Carvalho Santos

De acordo:

Leonardo Borges Gonçalves

ANEXOS

I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA