



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE
Rua Cel. Walter Kramer, 357 – Parque Santo Antônio, Campos dos Goytacazes/RJ

AUDITORIA INTERNA
Sala 19 Tel.: (22) 2737-5650 – e-mail: audinterna@iff.edu.br

TIPO DE AUDITORIA	OPERACIONAL
UNIDADE GESTORA	IFFluminense - Reitoria
CÓDIGO DA UG	158139
CIDADE	CAMPOS DOS GOYTACAZES/RJ
RELATÓRIO N.º.	03/2018

RELATÓRIO DE ATIVIDADES DA AUDITORIA INTERNA

1. INTRODUÇÃO

Em cumprimento ao Planejamento Anual de Atividades de Auditoria (PAINT) – Item **X.6. Demais atividades de auditoria interna não relacionadas diretamente com o orçamento – Subitem X.6.04. – Recursos Humanos, Auditoria N.º 32**, para o exercício de 2018, iniciamos o presente trabalho **para avaliar determinados aspectos relacionados à estrutura organizacional (incluindo organograma) do Campus Avançado Maricá** e, assim, apresentar os resultados das atividades desenvolvidas por esta Auditoria Interna.

2. OBJETIVO E EXTENSÃO DOS TRABALHOS

Este trabalho tem como finalidade principal avaliar determinados aspectos da estrutura organizacional adotada pela gestão do *Campus Avançado Maricá* durante a execução de suas atividades precípua, especificamente nos quesitos propostos pela Matriz de Planejamento.

O objetivo da presente auditoria é atingido por meio da aplicação das diretrizes contidas na **Matriz de Planejamento (PT.A)** a qual define detalhadamente cada procedimento a ser testado bem como os parâmetros para auditoragem, o que em última análise compõe a extensão dos trabalhos de auditoria previamente planejados.

3. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS APLICADOS

A metodologia utilizada nesta auditoria, considerando o objetivo e extensão dos trabalhos, consiste na realização de exames documentais segundo os critérios propostos na **Matriz de Planejamento (PT.A)**.

A referida avaliação contempla, em seu arcabouço, a realização de testes e procedimentos a fim de se observar se as melhores práticas, bem como a legalidade, estão sendo atendidas, sempre considerando como critérios fundamentais a integridade, a adequação, a eficácia, a eficiência e a economicidade dos atos relativos à estrutura organizacional (organograma) do *Campus Avançado Maricá*.

4. AMOSTRAGEM

Para fins de definição, a amostragem é a aplicação de procedimentos de auditoria em menos de 100% dos itens de população relevante para fins de auditoria, de maneira que todas as unidades de amostragem tenham a mesma chance de serem selecionadas para proporcionar uma base razoável que possibilite o auditor concluir sobre toda a população, considerando ainda a possibilidade de uma abordagem estatística e/ou não estatística.

O objetivo do auditor, ao usar a amostragem em auditoria, é o de proporcionar uma base razoável para o auditor concluir quanto à população da qual a amostra é selecionada.

Com base na Resolução CFC N.º 1.222/2009 a decisão quanto ao uso de abordagem de amostragem estatística ou não estatística é uma questão de julgamento do auditor.

Neste trabalho não utilizamos critério de amostragem em virtude do tipo do objeto auditado, organograma (estrutura organizacional), que sendo único documento sob aferição com base em doutrina.

5. PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA

Os procedimentos da Auditoria Interna constituem exames e investigações, incluindo testes de observância e testes substantivos, que permitem ao auditor interno obter subsídios suficientes para fundamentar suas conclusões e recomendações à administração da entidade.

No presente trabalho, para fins de testes, produzimos o **PT.B Teste Q1 Disposição gráfica geral** (avaliação sobre as disposições gráficas das unidades em relação a autoridades de linhas, assessores e funcionais, e ainda, as ligações hierárquicas), **PT.B Teste Q2 Nomenclatura x Hierarquia** (avaliação entre a nomenclatura x hierarquia) e **PT.B Teste Q3 Estrutura Org. x Organograma** (avaliação da correlação entre organograma x portaria x controle de cargos).

Todos os detalhamentos relacionados à aplicação dos testes mencionados acima estão descritos nos seus respectivos papéis de trabalho.

6. RESULTADOS ESPERADOS

De modo geral, com a implementação por parte do auditado em relação às recomendações contidas neste relatório temos a expectativa de controles internos efetivos, visando obter procedimentos mais eficientes que evitem erros e falhas nos processos executórios, agregando assim maior valor à gestão institucional por meio de melhores resultados.

As propostas de encaminhamento desse trabalho visam à alocação mais adequada dos recursos de acordo com as prioridades institucionais e com os resultados esperados, considerando o cumprimento da legislação vigente.

Os benefícios provenientes deste trabalho se refletirão no aprimoramento do planejamento, da execução e do controle relacionados à estrutura organizacional do Campus Avançado Maricá.

7. FATOS CONSTATADOS (EVIDÊNCIAS)

A partir da aplicação dos testes propostos (**PT.B Teste Q1 Disposição gráfica geral, PT.B Teste Q2 Nomenclatura x Hierarquia, PT.B Teste Q3 Estrutura Organizacional x Organograma**), considerando a matriz de planejamento (**PT.A Matriz de Planejamento**), o auditor se deparou com os fatos de auditoria relatados a seguir:

Questão 1 (Teste 1) – A disposição gráfica da estrutura organizacional (organograma) está correta em relação aos grupos: autoridades em linha, autoridades de assessoria e autoridades funcionais, considerando os níveis e ligações hierárquicas entre eles?

Procedimento: Verificar visualmente como estão dispostos os grupos de unidades em relação:

- a) Aos níveis hierárquicos das unidades;
- b) Disposição das unidades de assessoramento/apoio/staff; e
- c) Disposição das unidades funcionais.

Critérios: CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 6ª ed. Elsevier, 2001. p. 251-263.

Situação encontrada: o auditor identificou, segundo o organograma elaborado com base no documento (estrutura organizacional) apresentado pelo *Campus Avançado Maricá*, que grande parte das Coordenações foram posicionadas como assessoramento, o que diverge da doutrina utilizada.

Destacamos que não foi apresentado pelo referido *Campus* um organograma (forma gráfica) que representasse sua estrutura organizacional vigente, e como medida alternativa para continuidade dos trabalhos, foi elaborado um organograma por esta Unidade considerando exclusivamente o documento apresentado como estrutura organizacional. Realizamos as atividades de auditoria parcialmente com base no

organograma elaborado, porém recomendamos a elaboração de um organograma por parte da gestão.

Opinamos pelas boas práticas dos procedimentos adotados (especificamente em relação ao escopo do Teste 1), e ainda, pela necessidade de aperfeiçoamento no que se refere ao organograma do *Campus* (devido a sua inexistência).

Questão 1 (Teste 2) – A disposição gráfica da estrutura organizacional (organograma) está correta em relação aos grupos: autoridades em linha, autoridades de assessoria e autoridades funcionais, considerando os níveis e ligações hierárquicas entre eles?

Procedimento: Verificar disposição das ligações entre as unidades (linhas de comunicação).

Critérios: CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 6ª ed. Elsevier, 2001. p. 251-263.

Situação encontrada: não opinamos sobre esse quesito em virtude de uma limitação de escopo ocorrida pela ausência de organograma oficial do *Campus* Avançado Maricá.

Questão 2 (Teste 3) – Há unidades administrativas no mesmo grupo hierárquico com nomenclaturas divergentes em termos de hierarquia, ou ainda, há unidades administrativas em grupos hierárquicos diferentes com a mesma nomenclatura?

Procedimento: Verificar se em cada grupo hierárquico (por níveis) há unidades administrativas com nomenclaturas divergentes.

Critérios: CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 6ª ed. Elsevier, 2001. p. 251-263.

Situação encontrada: o auditor identificou, segundo o organograma elaborado com base no documento (estrutura organizacional) apresentado pelo *Campus* Avançado Maricá que, no grupo hierárquico de 1º nível há várias unidades com nomenclatura de Coordenações, ligadas diretamente a Direção Geral. Ressaltamos que esse posicionamento, segunda a doutrina, é reservado às unidades de assessoramento que prestam suporte especializado a Direção Geral. Geralmente, as Coordenações (nomenclaturas) são unidades administrativas funcionais, executando atividades operacionais finalísticas.

Opinamos pela alteração dos apontamentos comentados.

Questão 2 (Teste 4) – Há unidades administrativas no mesmo grupo hierárquico com nomenclaturas divergentes em termos de hierarquia, ou ainda, há unidades administrativas em grupos hierárquicos diferentes com a mesma nomenclatura?

Procedimento: Verificar se há unidades com a mesma nomenclatura compondo grupos hierárquicos diferentes.

Crítérios: CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 6ª ed. Elsevier, 2001. p. 251-263.

Situação encontrada: o auditor identificou, segundo o organograma elaborado com base no documento (estrutura organizacional) apresentado pelo *Campus Avançado Maricá* que, há unidades administrativas de Coordenações ocupando níveis hierárquicos distintos (1º nível versus 3º nível), o que não encontra amparo na doutrina utilizada. Para maiores detalhes, vide o papel de trabalho **PT.B Teste Q2 Nomenclatura x Hierarquia**.

Nesse contexto, quanto à nomenclatura, expomos ainda o caso da Chefia de Gabinete que, apesar de não haver propriamente uma inconsistência com base no quesito de auditoria mantém disparidade com as nomenclaturas geralmente atribuídas as unidades de assessoramento. Para esse tema, a título de exemplo, apresentamos em anexo o organograma do Ministério do Planejamento que define unidade similar apenas como Gabinete.

Apesar dos apontamentos parecerem simples, acreditamos que os aperfeiçoamentos de pequenas inconsistências podem contribuir para instrumentos melhor construídos dando a gestão mais assertividade em suas práticas.

Opinamos pela alteração dos apontamentos comentados.

Questão 3 (Teste 5) – Há perfeita correlação entre a estrutura organizacional regulamentada e a apresentação gráfica (organograma)?

Procedimento: Verificar, por meio de cruzamento, se todas as unidades que compõem o organograma vigente estão correlacionadas em relação às Portarias sobre o tema (Portarias N.ºs 1.426/2017, 393/2017 e 1.813/2017).

Critérios: CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 6ª ed. Elsevier, 2001. p. 251-263, Portarias IFF N.º 1.426/2017, 393/2017 e 1.813/2017.

Situação encontrada: o auditor não identificou qualquer divergência em relação ao cruzamento efetuado. Para maiores detalhes, vide o papel de trabalho **PT.B Teste Q3 Estrutura organizacional x Organograma**.

No contexto da análise das Portarias N.º 1.426/2017, 393/2017 e 1.813/2017, a título apenas de sugestão, recomendamos estudo sobre o Decreto N.º 9.035/2017 que trata sobre estrutura organizacional do Ministério do Planejamento. Tal exemplo poderá contribuir em eventuais aperfeiçoamentos na estrutura das Portarias do IFFluminense que tratam sobre estrutura organizacional dos seus *Campi*. Para maiores detalhes, vide o papel de trabalho **PT.B Teste Q3 Estrutura organizacional x Organograma**.

Opinamos pelas boas práticas aplicadas.

Questão 3 (Teste 6) – Há perfeita correlação entre a estrutura organizacional regulamentada e a apresentação gráfica (organograma)?

Procedimento: Verificar, por meio de cruzamento, se todas as unidades descritas no controle de cargo estão correlacionadas em relação ao organograma vigente.

Critérios: CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 6ª ed. Elsevier, 2001. p. 251-263, Portarias IFF N.º 1.123/2017 e 483/2016.

Situação encontrada: não opinamos sobre esse quesito em virtude de uma limitação de escopo ocorrida pela ausência de organograma oficial do *Campus Avançado Maricá*. Para maiores detalhes, vide o papel de trabalho **PT.B Teste Q3 Estrutura organizacional x Organograma**.

CONCLUSÕES / RECOMENDAÇÕES

Com base em todo o exposto, identificamos pontos de melhorias que devem ser adotados, para fins de aprimoramento nos controles internos e o melhor aproveitamento dos recursos envolvidos:

1. **Elaboração de organograma que represente a estrutura organizacional vigente do Campus Avançado Maricá** em virtude da ausência de um organograma oficial. Para maiores detalhes, vide **PT.B Teste Q1 Disposição Gráfica Geral** em fatos constatados (evidências);

2. **Alteração de posicionamento devido à concentração de unidades funcionais em posições de assessoramento** o que diverge da melhor prática proposta pela doutrina. As Coordenações possuem caráter funcional, e geralmente, estão posicionadas nos níveis inferiores operacionais. Para maiores detalhes, vide **PT.B Teste Q1 Disposição Gráfica Geral** e **PT.B Teste Q2 Nomenclatura x Hierarquia** em fatos constatados (evidências);

3. **Supressão de parte da nomenclatura** da unidade administrativa definida atualmente como Chefia de Gabinete, especificamente na parte “Chefia de”. Para maiores detalhes, vide **PT.B Teste Q2 Nomenclatura x Hierarquia** em fatos constatados (evidências);

4. **Leitura para fins de conhecimento do Decreto N.º 9.035/2017**, que trata sobre estrutura organizacional do Ministério do Planejamento, no intuito de eventuais aperfeiçoamentos no modelo de portaria utilizado pelo IFFluminense na temática estrutura organizacional. **PT.B Teste Q3 Estrutura organizacional x Organograma** em fatos constatados (evidências).

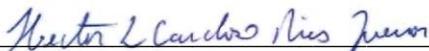
Anexamos a este Relatório, para fins de entendimento, os seguintes documentos/papéis de trabalho: PT.A Matriz de Planejamento, PT.B Teste Q1 Disposição gráfica geral, PT.B Teste Q2 Nomenclatura x Hierarquia e PT.B Teste Q3 Estrutura Org. x Organograma.

8. HORAS CONSUMIDAS PELA AUDITORIA INTERNA

Consumo de horas pelos servidores neste trabalho, durante o período de:

<u>Nome (Servidor):</u>	<u>Nº de Horas Consumidas</u>
Hector Lucas Cardoso Rivas Jr.	40
Vaneska Tavares Rangel Prestes	10

Campos dos Goytacazes, 15/05/2018.



Hector L. C. Rivas Junior
Auditor Interno
Mat. 1812530 SIAPE

Ciente em: ____/____/____

Jefferson Manhães de Azevedo
Reitor