



AUDITORIA INTERNA - AUDIN

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Execução do Plano Estratégico do IFAC 2017-2036

[Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional]

Exercício 2023

Auditoria Interna - AUDIN

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Órgão: **IFAC**

Unidade Auditada: **Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional**

Município/UF: **Rio Branco/Ac**

Relatório de Avaliação: **Auditoria nº 03/2023**

Número do Processo SEI: **23244.004915/2023-21**

Missão

Auxiliar o IFAC a alcançar seus objetivos e aprimorar suas operações, adotando, para tanto, uma abordagem sistêmica e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

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 AUDIN?

A Auditoria nº 03/2023 tem por objeto Planejamento Estratégico e o escopo “Execução do Plano Estratégico do IFAC”

POR QUE A AUDIN REALIZOU ESSE TRABALHO?

O presente relatório foi desenvolvido em atendimento à determinação contida no Programa de Trabalho nº 03/2023 e em conformidade ao Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINT/2023.

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

O gerenciamento do planejamento estratégico institucional surge como uma atividade de fundamental importância para efetiva execução do Plano, proporcionando, destarte, o alcance dos objetivos estratégicos definidos.

Neste sentido, foi sugerido que o Plano Estratégico atual do IFAC passasse por uma revisão, atualização e aprovação para se adequar as orientações da Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020 do Ministério da Economia e do Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020.

O benefício estimado nesta auditoria consubstancia-se em garantir que os gestores observem as boas práticas relativas a execução do Plano Estratégico do IFAC, bem como o fortalecimento dos seus controles internos.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AUDIN	Auditoria Interna
CONSU	Conselho Superior
DPLOR	Diretoria de Planejamento e Orçamento
DSCOM	Diretoria Sistêmica de Comunicação
DSRI	Diretoria Sistêmica de Relações Internacionais
IFAC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre
IN	Instrução Normativa
PAINT	Plano Anual de Auditoria Interna
PE	Plano Estratégico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRODIN	Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
RAE	Reunião de Avaliação da Estratégia
SEI	Sistema Eletrônico de Informações

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
RESULTADOS DOS EXAMES	6
1. Boas práticas nos mecanismos de transparência	6
2. Boas práticas nos mecanismos de controle	6
3. A aprovação do Plano Estratégico do IFAC irá contribuir para ter status de norma definidora de dever jurídico dos administrados.	7
4. Oportunidade de melhoria e aperfeiçoamento do Plano Estratégico do IFAC à Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil, Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020 e à Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020.	7
5. Necessidade de estudo/avaliação de impacto dos resultados na concretização da execução do Plano Estratégico em todos os Campi do IFAC.	8
6. O aprimoramento do processo de trabalho de gerenciamento dos projetos estratégicos e indicadores de desempenho do Plano Estratégico do IFAC irá contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos do IFAC.	9
7. O aperfeiçoamento da gestão de ações para o cumprimento das metas do painel de contribuição da PRODIN no PDI 2020-2024 contribuirá para o alcance dos objetivos estratégicos do IFAC.	11
RECOMENDAÇÕES	12
CONCLUSÃO	14

INTRODUÇÃO

Em atendimento ao item nº 6.4 do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT) do exercício 2023, à demanda prevista no Programa de Trabalho nº 03/2023, apresentamos os resultados da Auditoria nº 03/2023, que tem por objeto Planejamento Estratégico, com o escopo na execução do Plano Estratégico do IFAC 2017-2036.

O desenvolvimento dos trabalhos ocorreu no período de 24 de julho de 2023 a 17 de outubro e 08 de novembro a 08 de dezembro de 2023, por meio de análise documental e consolidação de informações, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal.

Para início dos trabalhos, expediu-se o Ofício nº 23/2023/AUDIN/CONSU-IFAC (SEI nº 0761358, no processo SEI nº 23244.004915/2023-21) dando ciência da auditoria à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PRODIN).

Com a finalidade de subsidiar a auditoria, foram encaminhadas à unidade auditada as Solicitações de Auditoria nº 79/2023 (SEI nº 0786001), 80/2023 (SEI nº 0790004) e 83/2023 (SEI nº 0818546), contendo os questionários de auditoria, todos constam no processo SEI nº 23244.006107/2023-07.

A PRODIN enviou suas manifestações (Despachos DPLOR 0786001 e 0793711 e Despacho PRODIN 0822579, apresentados no Processo SEI nº 23244.006107/2023-07), em conjunto com as documentações comprobatórias (https://drive.google.com/drive/folders/16-k5rNbU-Tt3Y2n82nCBAZ7YyGLHd-ul?usp=drive_link).

Ressalta-se que nenhuma restrição foi imposta à realização dos exames.

Ademais, aqueles apontamentos que já foram sanados pelos gestores não constam do presente relatório, mas constam dos papéis de trabalho, inclusive detalhados na Matriz de Achados.

RESULTADOS DOS EXAMES

1. Boas práticas nos mecanismos de transparência

A partir da expectativa de acessibilidade, de forma intuitiva, ao planejamento estratégico do IFAC, objetivou-se identificar a publicidade dessa informação no portal do IFAC, e verificamos, no sítio eletrônico do portal do Instituto Federal do Acre (<https://www.ifac.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/planejamento-estrategico-1>), demasiadamente, as informações pertinentes ao planejamento, como o Plano Estratégico do IFAC 2017-2036¹, mapa estratégico do IFAC², Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2020-2024³. Ademais, há alusão aos indicadores institucionais⁴ (indicadores estratégicos⁵ e indicadores de gestão⁶), o que torna a publicidade do planejamento estratégico do IFAC eficaz e conduz ao conhecimento de terceiros, o conteúdo e a exata dimensão dos atos administrativos.

2. Boas práticas nos mecanismos de controle

Como boa prática, destaca-se a divulgação dos principais resultados de gestão no portal do IFAC, por meio da publicação dos Relatórios de Gestão e dos Relatórios de acompanhamento, tanto do Plano Estratégico⁷ como do Plano de Desenvolvimento Institucional⁸, dos anos 2020 e 2021, apesar da pendência da publicação dos relatórios de acompanhamento de 2022. Além desses, há também referência a Plataforma Nilo Peçanha⁹ que apresenta outros indicadores e números do IFAC.

¹ Disponível em <https://www.ifac.edu.br/o-ifac/planejamento-e-desenvolvimento-institucional/planejamento-estrategico/plano-estrata-gico-ifac-site.pdf>. Acessado em 18.09.2023.

² Disponível em <https://www.ifac.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/documentos/mapa-estrategico.pdf>. Acessado em 18.09.2023.

³ Disponível em https://www.ifac.edu.br/o-ifac/planejamento-e-desenvolvimento-institucional/plano-de-desenvolvimento-institucional/pdi-2020_2024.pdf. Acessado em 18.09.2023.

⁴ Disponível em <https://www.ifac.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/indicadores-institucionais>. Acessado em 18.09.2023.

⁵ Disponível em <https://www.ifac.edu.br/o-ifac/planejamento-e-desenvolvimento-institucional/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico>. Acessado em 18.09.2023.

⁶ Disponível em <https://www.ifac.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/indicadores-de-gestao/indicadores-do-tribunal-de-contas-da-uniao>. Acessado em 18.09.2023.

⁷ Disponível em <https://www.ifac.edu.br/o-ifac/planejamento-e-desenvolvimento-institucional/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico>. Acessado em 18.09.2023.

⁸ Disponível em https://www.ifac.edu.br/o-ifac/planejamento-e-desenvolvimento-institucional/plano-de-desenvolvimento-institucional/relatorio_de_pdi_jun21.pdf. Acessado em 18.09.2023.

⁹ Disponível em <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/>. Acessado em 18.09.2023.

3. A aprovação do Plano Estratégico do IFAC irá contribuir para ter status de norma definidora de dever jurídico dos administrados.

Os planos estratégicos institucionais dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão ser aprovados e monitorados de forma sistemática e contínua pelos respectivos comitês internos de governança, previstos pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, conforme aduz o artigo 7º da Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020.

Diante dessa sistemática, verificamos que o Plano Estratégico do IFAC 2017-2036 ainda não passou pelo crivo de aprovação do comitê interno de governança que, no caso do IFAC, é o Colégio de Dirigentes.

4. Oportunidade de melhoria e aperfeiçoamento do Plano Estratégico do IFAC à Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil, Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020 e à Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020.

No ano de elaboração do Plano Estratégico do IFAC não havia legislação específica a respeito de planejamento estratégico. Porém, em 2020 essa lacuna legislativa foi suprida. O planejamento estratégico passou a ser obrigatório para toda a Administração Pública por conta do artigo 1º da Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, ao estabelecer que:

Art. 1º Esta Instrução Normativa disciplina a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Além disso, o Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020 instrui que:

Art. 2º Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional considerarão, em seus planejamentos e suas ações, os cenários macroeconômicos, as diretrizes, os desafios, as orientações, os índices-chave e as metas-alvo estabelecidos no Anexo.

Neste sentido, a orientação prevista no artigo 4º da mesma Instrução Normativa, que determina que “os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional elaborarão ou atualizarão seus planos estratégicos institucionais de forma alinhada ao Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023 - PPA 2020-2023, instituído pela Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019, e aos demais instrumentos de planejamento governamental”.

E ainda continua no parágrafo único que: “durante o processo de elaboração e atualização do plano estratégico, os órgãos e as entidades de que trata o caput promoverão o alinhamento contínuo entre os instrumentos de planejamento sob sua responsabilidade, com vistas ao fortalecimento da governança pública”.

Como forma de auxiliar nesse alinhamento dos planos estratégicos a toda administração pública, esta Instrução Normativa ainda disponibiliza “em sítio eletrônico do Ministério da Economia (Guia e Manuais/Publicações/Central de Conteúdo), o Guia Técnico de Gestão Estratégica, contendo orientações e sugestões para a implementação do planejamento estratégico institucional e do conjunto de processos que conformam a gestão estratégica”, conforme indica o artigo 8º deste regulamento.

Por conseguinte, a equipe de auditoria identificou ser oportuno o alinhamento e atualização do Plano Estratégico do IFAC à Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil, Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020 e à Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, que dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal -SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019.

5. Necessidade de estudo/avaliação de impacto dos resultados na concretização da execução do Plano Estratégico em todos os Campi do IFAC.

O IFAC tem como princípio norteador a organização administrativa que possibilite aos diversos campi, inserirem-se na realidade local e regional, oferecendo suas contribuições e formações resultantes do processo de ensino, pesquisa e extensão, conforme descrito no art. 3º do seu Estatuto (Resolução nº 187/2014 - CONSU - IFAC).

Nessa perspectiva, o Instituto Federal possui como finalidade, dentre outras, ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional, de acordo com o ordenamento do art. 4º do seu Estatuto.

O desdobramento dos projetos estratégicos em indicadores e metas aos Campi do IFAC irá contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos do IFAC.

Diante desse contexto, é importante que a PRODIN avalie a conveniência e oportunidade de um estudo para verificar a viabilidade dos projetos estratégicos serem direcionados e executados também nos Campi do IFAC, no qual possa promover impacto positivo dos resultados para o alcance dos objetivos estratégicos do IFAC.

6. O aprimoramento do processo de trabalho de gerenciamento dos projetos estratégicos e indicadores de desempenho do Plano Estratégico do IFAC irá contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos do IFAC.

A Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PRODIN) é o órgão executivo responsável por articular, sistematizar e acompanhar o planejamento institucional e sua prestação de contas, em seus diversos níveis, consoante normatizado no artigo 36 do Regimento Geral do IFAC (Resolução nº 27/CONSU/IFAC, de 22/07/2019).

Durante a realização dos trabalhos de avaliação, a equipe de auditoria pode evidenciar que a PRODIN dispõe de estruturas e processos de governança e gestão do planejamento estratégico que contribuem para o cumprimento dos objetivos estratégicos do Instituto. Entretanto, esta Pró-Reitoria tem o potencial de conduzir, em boa escala, o aprimoramento dos instrumentos de governança e gestão do Plano Estratégico.

Neste sentido, em que pese a existência de controles na PRODIN, foram identificadas oportunidades de aperfeiçoamento, com vistas a garantir maior efetividade e alcance dos objetivos estratégicos do IFAC, em especial quanto aos seguintes aspectos:

1. Realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia RAEs não realizadas semestralmente.
2. Descumprimento dos prazos da Gestão Estratégica do IFAC, estabelecidos no Plano Estratégico.
3. Ausência dos resultados e metas da PRODIN, DSCOM e DSRI nos Relatórios de Acompanhamento 2020 e 2021.
4. Projetos estratégicos não iniciados, parados e/ou interrompidos sem prazos para o início, continuidade e/ou retorno de prosseguimento.
5. Ausência da matriz de riscos referente à execução do Plano Estratégico.

6. Fragilidade no acompanhamento das dificuldades, dúvidas, esclarecimentos que os responsáveis pelos indicadores e os líderes de projetos possuem para execução do Plano Estratégico.
7. Desprovisionamento de estudos de métodos de execução (tecnológicos, interativos, inovadores) do Plano Estratégico.

A Unidade de Auditoria Interna entende que a privação da elaboração de plano de ação, para cada ação prevista no Plano Estratégico, dificulta a execução deste plano. Destacando que em diversas situações é a principal causa do não atingimento das metas.

Embora a PRODIN já disponha de ferramentas de governança e gestão para a execução do Plano Estratégico, foi identificada oportunidade de avaliar, aperfeiçoar e/ou complementar os seus Check-list (software ou mecanismo elaborado pelo setor), para otimizar a coleta e a análise de dados. Nesse sentido, a Unidade de Auditoria Interna destaca os seguintes elementos:

- Lista de ações e tarefas a serem realizadas;
- Data de início e de fim para cada uma das atividades;
- Recursos financeiros;
- Responsáveis por cada ação;
- Escopo de cada atividade;
- Lista de eventuais riscos;
- Monitoramento; e
- Plano de contingência.

Ao realizar esse aprimoramento, o IFAC pode auferir benefícios outros, como: colocar em prática os planos de ação definidos no Plano Estratégico do IFAC, dentro do prazo programado e da qualidade esperada; assegurar metas mensuráveis para os indicadores estratégicos, com o resultado de atingir os objetivos estratégicos propostos; usufruir de uma planilha de gestão de riscos, com o detalhamento de todos os riscos identificados, com as respectivas causas e consequências, análise, avaliação e medidas de tratamento propostas pelos gestores; criar uma rotina de comunicação que mantenha todas as partes atualizadas sobre a evolução do Plano Estratégico; assegurar que o Plano Estratégico seja uma ferramenta dinâmica, que se adapta de acordo com as mudanças no caminho. E tudo isso, irá contribuir para alcance dos objetivos estratégicos do IFAC.

7. O aperfeiçoamento da gestão de ações para o cumprimento das metas do painel de contribuição da PRODIN no PDI 2020-2024 contribuirá para o alcance dos objetivos estratégicos do IFAC.

A Resolução CONSU/IFAC nº 41, de 14 de outubro de 2021, que aprovou a primeira revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 do IFAC, em seu Anexo I apresenta os Painéis de Contribuição das Unidades. A PRODIN estabeleceu como um dos objetivos Estratégicos: "Integrar as ações de gestão estratégica"; como objetivos e Contribuição: "consolidar a cultura da gestão estratégica no IFAC"; indicador correspondente: "% de cumprimento de entregas:(número de entregas realizadas /número de entregas previstas) x 100" e como metas para esse objetivo:

1. "Repositório de propostas de projetos estratégicos a partir de 2022.
2. Estruturação da rotina de acompanhamento e execução de projetos estratégicos – 2022.
3. Divulgação dos resultados dos planos institucionais (PE e PDI) – anual. A partir de 2021."

Nesse sentido, foi verificado pela unidade de auditoria interna que essas metas ainda estão em fase de implementação para consequente execução e entrega até final de 2024. Esse fato pode levar a um descompasso entre os objetivos estratégicos previstos no PDI e a implementação das ações de acompanhamento e execução do planejamento estratégico institucional, o que pode impactar negativamente o avanço das práticas para o desdobramento do plano tático para o operacional.

Considerando que a adoção de ações afirmativas para a execução das metas estabelecidas pela PRODIN possui relação direta com a concretização do plano estratégico do IFAC, é pertinente considerar que o alcance dessas metas seria de fundamental valia para atingir os objetivos estratégicos definidos.

RECOMENDAÇÕES

Ante os achados de auditoria, recomenda-se:

1. A revisão, atualização e aprovação do Plano Estratégico do IFAC, conforme orientações da Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020 do Ministério da Economia e do Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020.
2. O aprimoramento do planejamento estratégico para permear as atividades do Instituto Federal, envolvendo a reitoria e todos os Campi, promovendo, conseqüentemente, metas e projetos estratégicos para os gestores dos Campi do IFAC.
3. A adequação da Gestão Estratégica do IFAC à Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, no qual estabelece o monitoramento do plano estratégico institucional de forma sistemática e contínua, devendo ser feito, no mínimo, a cada trimestre.
4. A elaboração da matriz de riscos estratégicos do Plano, por unidade responsável, com o detalhamento de todos os riscos identificados, com as respectivas causas e conseqüências, análise, avaliação e medidas de tratamento propostas pelos gestores.
5. A implementação de melhorias nos controles existentes, como reuniões periódicas da PRODIN com os responsáveis pelos indicadores e os líderes de projetos:
 - 5.1. Sugere-se o acompanhamento efetivo e prático da PRODIN, por meio de diálogos, questionários, reuniões, com os executores do Plano Estratégico.
 - 5.2. Sugere-se a criação de uma rotina de comunicação que mantenha todas as partes atualizadas sobre a evolução do Plano Estratégico.
 - 5.3. Sugere-se que a PRODIN ajude os atores a entenderem a importância do Plano Estratégico e a superarem eventuais dificuldades no cumprimento das atividades e das metas.
6. A implementação de melhorias nos controles existentes na busca de soluções criativas e abordagens tecnológicas e inovadoras para a execução do Plano Estratégico.
 - 6.1. Sugere-se a criação de outros mecanismos (mudança da estratégia de cobrança) para exercer o controle sistemático sobre o andamento dos planos de ação, o cumprimento dos prazos, o atingimento das metas e execução dos projetos estratégicos.
 - 6.2. Sugere-se a reavaliação periódica das metas e dos projetos estratégicos, se necessário, fazer alguns ajustes conforme as circunstâncias, tornando as metas mensuráveis, quantitativas ou qualitativas, aos indicadores e objetivos estratégicos.

- 6.3. Sugere-se a implementação de ações de responsabilização para os gestores que não apresentarem resultados, nos prazos estipulados, das metas dos indicadores e dos projetos estratégicos definidos no Plano Estratégico do IFAC.
- 6.4. Sugere-se a estipulação de uma data limite para o início e/ou retorno da continuidade dos projetos estratégicos definidos no Plano Estratégico do IFAC.
7. O aprimoramento de melhorias nos controles internos para a entrega das metas estabelecidas no objetivo estratégico "integrar as ações de gestão estratégica", que constam no Painel de Contribuição da PRODIN no PDI 2020-2024.

CONCLUSÃO

A Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional é responsável pela disponibilização de ferramentas para o desdobramento do plano tático para o operacional, desmembrando as entregas e metas em planos de ação para cada unidade específica, de modo que cada setor e cada servidor da instituição desenvolva suas atividades de forma a cumprir a missão e alcançar a visão institucional.

A Unidade de Auditoria entende que possuir o conhecimento e o controle do que está sendo realizado dentro do planejamento institucional é uma garantia de que as ações estão sendo executadas com eficiência, ou seja, exatamente como foi planejada. Aliás, o planejamento precisa ser revisado sempre que for necessário, tanto pelo resultado do monitoramento quanto pelas mudanças ao longo do processo que precisam ser consideradas.

Este trabalho buscou contribuir para o processo de acompanhamento das ações estabelecidas pela gestão do IFAC, conforme o Plano Estratégico do IFAC. Dessa forma, a Unidade de Auditoria Interna, apresentou informações sobre a aderência das evidências em relação ao status de execução do painel de gestão e do portfólio de projetos estratégicos do IFAC, incentivando a melhoria contínua do processo de governança e gestão, e despertando a necessidade de revisão ou ajuste das ações planejadas.

Por fim, espera-se que as informações contidas neste relatório possam auxiliar a gestão no cumprimento de sua Missão Institucional.