

## RELATÓRIO Nº 001/2022

28 de março de 2022

### Qual foi o trabalho realizado pela Audin?

Avaliação do nível de maturidade dos controles internos administrativos da Universidade Federal de Lavras - UFLA em nível de entidade, a partir da avaliação dos oito componentes de controles internos da estrutura COSO II.

### Por que o trabalho foi realizado?

Trata-se de uma ação considerada essencial pela Auditoria Interna, tendo em vista a classificação dos processos institucionais com base em fatores de risco, adotada na elaboração do PAINT 2021 e que se justifica pela importância dos controles internos administrativos como ferramentas de gestão e monitoramento de risco, na medida em que contribuem para a execução das ações de forma econômica, eficiente e eficaz e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos organizacionais

### Quais as conclusões alcançadas pela Audin?

Os componentes do COSO II encontram-se presentes na estrutura de controle interno da UFLA, funcionando com nível de maturidade "satisfatório". Os macroprocessos da cadeia de valor da UFLA possuem nível de maturidade "satisfatório". relação aos componentes do COSO II.

Da análise das evidências apresentadas pelos gestores na avaliação dos componentes de controle interno, identificou-se as seguintes deficiências:

- Ausência de políticas, procedimentos, técnicas e mecanismos específicos para as principais atividades devidamente formalizados e divulgados;
- Ausência de fluxograma e/ou mapas de processo que contemplem as principais atividades do processo;
- Ausência de políticas e procedimentos para identificar o perfil profissional requerido/desejado para o desenvolvimento das atividades, bem como para atrair, desenvolver e reter talentos;
- Na avaliação de dos riscos à realização dos objetivos não foi considerado o potencial para fraude (financeira, informações manipuladas ou de outras naturezas);
- Ausência de declaração de apetite ao risco, na qual são definidos os níveis de que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão;
- Ausência de diretrizes sobre que demonstrem que a avaliação dos riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de riscos ocasionadas por transformações nos ambientes internos e externos;
- Ausência de que estabeleçam os controles a serem adotados, definindo o que é esperado e os procedimentos para colocá-los em prática; e
- Ausência de informações que demonstrem que os controle são implementadas de maneira ponderada, consciente e consistente, considerando, entre outras questões, a relação custo/benefício do controle.

### Quais as recomendações que deverão ser adotadas?

As recomendações apresentadas ao gestor foram:

- Implementação da gestão de riscos orientada a processos organizacionais, promovendo o alinhamento entre os controles incidentes sobre os processos desenvolvidos no nível operacional à Gestão de Riscos dos Objetivos Estratégicos.
- Orientação aos gestores dos macroprocessos da UFLA para que avaliem as deficiências apresentadas e adotem providências no sentido de mitigar aquelas identificadas no macroprocesso sob sua responsabilidade.

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme estabelecido no artigo 3º da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016

*Art. 3º Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público. Os controles internos da gestão se constituem na primeira linha (ou camada) de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos. Esses controles são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. A definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos das organizações públicas. Assim, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu*

Na implementação dos controles internos da gestão, deverão ser observados os componentes da estrutura de controles internos elencados no artigo 11 da IN Conjunta MP/CGU nº 1/2016, quais sejam:

*I - ambiente de controle: é a base de todos os controles internos da gestão, sendo formado pelo conjunto de regras e estrutura que determinam a qualidade dos controles internos da gestão. O ambiente de controle deve influenciar a forma pela qual se estabelecem as estratégias e os objetivos e na maneira como os procedimentos de controle interno são estruturados;*

*II – avaliação de risco: é o processo permanente de identificação e análise dos riscos relevantes que impactam o alcance dos objetivos da organização e determina a resposta apropriada ao risco. Envolve identificação, avaliação e resposta aos riscos, devendo ser um processo permanente;*

*III – atividades de controles internos: são atividades materiais e formais, como políticas, procedimentos, técnicas e ferramentas, implementadas pela gestão para diminuir os riscos e assegurar o alcance de objetivos organizacionais e de políticas públicas. Essas atividades podem ser preventivas (reduzem a ocorrência de eventos de risco) ou detectivas (possibilitam a identificação da ocorrência dos eventos de risco), implementadas de forma manual ou automatizada. As atividades de controles internos devem ser apropriadas, funcionar consistentemente de acordo com um plano de longo prazo, ter custo adequado, ser abrangentes, razoáveis e diretamente relacionadas aos objetivos de controle;*

*IV - informação e comunicação: as informações produzidas pelo órgão ou entidade devem ser apropriadas, tempestivas, atuais, precisas e acessíveis, devendo ser identificadas, armazenadas e comunicadas de forma que, em determinado prazo, permitam que os funcionários e servidores cumpram suas responsabilidades, inclusive a de execução dos procedimentos de controle interno. A comunicação eficaz deve fluir para baixo, para cima e através da organização, por todos seus componentes e pela estrutura inteira. Todos os servidores/funcionários devem receber mensagem clara da alta administração sobre as responsabilidades de cada agente no que concerne aos controles internos da gestão. A organização deve comunicar as informações necessárias ao alcance dos seus objetivos para todas as partes interessadas, independentemente no nível hierárquico em que se encontram; e*

*V – monitoramento: é obtido por meio de revisões específicas ou monitoramento contínuo, independente ou não, realizados sobre todos os demais componentes de controles internos, com o fim de aferir sua eficácia, eficiência, efetividade, economicidade, excelência ou execução na implementação dos seus componentes e corrigir tempestivamente as deficiências dos controles internos.*

A citada instrução normativa destaca o papel das unidades de auditoria interna governamental no aprimoramento das políticas públicas e das operações nas organizações em que atuam, por meio da prestação de serviços de consultoria e avaliação dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

*As auditorias internas no âmbito da Administração Pública se constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos). Compete às auditorias internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos;*

No que tange ao aprimoramento dos controles internos da gestão, o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal destaca que

*a avaliação deve considerar os seguintes componentes: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento. Também é preciso verificar se os controles são efetivos e eficazes na mitigação dos riscos a eles associados, considerando como atua a alta administração na sua prerrogativa de responsável pela implementação de controles e posterior supervisão do seu funcionamento. A avaliação sobre os controles deve contemplar o alcance dos objetivos estratégicos; a confiabilidade e a integridade das informações; a salvaguarda de ativos e aspectos de conformidade com leis e regulamentos, entre outros.*

Nesse sentido e, em cumprimento ao Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT 2021, aprovado pela Resolução CUNI nº 004, de 8 de fevereiro de 2021, o presente relatório trata de trabalho realizado por esta Auditoria Interna no período de 8 de outubro de 2021 a 25 de março de 2022, com vista a avaliar o nível de maturidade dos controles internos administrativos da Universidade Federal de

Lavras - UFLA em nível de entidade, a partir da avaliação dos oito componentes de controles internos da estrutura COSO II<sup>1</sup>.

Trata-se de uma ação considerada essencial pela Auditoria Interna, tendo em vista a classificação dos processos institucionais com base em fatores de risco, adotada na elaboração do PAINT 2021 e que se justifica pela importância dos controles internos administrativos como ferramentas de gestão e monitoramento de risco, na medida em que contribuem para a execução das ações de forma econômica, eficiente e eficaz e, conseqüentemente, contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais

## **2 GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS NA UFLA**

Com a publicação da Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, iniciou-se a implementação da gestão de riscos da UFLA com a criação, por meio da Portaria nº 1.865 de 29 de dezembro de 2016, do Comitê de Governança, Riscos e Controle.

O citado Comitê de Governança, Riscos e Controle elaborou a Política de Gestão de Riscos da UFLA, aprovada Portaria nº 584, de 1º de junho de 2017 e atualizada pela Portaria nº 1.426, de 3 de novembro de 2020.

A Política de Gestão de Riscos da UFLA estabelece que:

*As atividades de controle são as ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos, desempenhadas em todos os níveis da organização, em vários estágios dentro do processo organizacional e no ambiente tecnológico, que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela Administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos.*

*Geralmente, as atividades de controle também são referenciadas como controles internos ou simplesmente controles, significando o conjunto de*

---

<sup>1</sup> *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada), também conhecida como COSO-ERM ou COSO II.

*regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, com vistas a enfrentar os riscos.*

O processo de gestão de riscos da UFLA envolve, entre outras etapas, a identificação dos possíveis eventos que possam impactar a realização dos objetivos institucionais e a avaliação de tais eventos, levando em consideração a probabilidade de ocorrência e o impacto. A avaliação de riscos deve envolver, ainda, o levantamento e a análise dos controles já existentes, a fim de identificar os riscos residuais.

Além da probabilidade e do impacto, na gestão de riscos deve-se avaliar a vulnerabilidade da entidade aos eventos de risco. A vulnerabilidade está relacionada à maturidade dos controles, diminuindo à medida em que os controles estejam devidamente implementados e operando conforme planejado. A Política de Gestão de Riscos da UFLA estabelece os critérios para avaliação de vulnerabilidade, considerando o nível de Confiança dos mecanismos de controle existentes sobre os processos e atividades, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro1: Critério de avaliação de vulnerabilidade

<b>Mecanismos de Controle</b>	<b>Nota</b>
MC10 - Inexistência de controles implementados. Nível de Confiança dos Mecanismos de Controle: Inexistente	100
MC8 - Controles parcialmente implementados, porém com uma alta ineficiência resultando em não alcance da maioria dos objetivos. Nível de Confiança dos Mecanismos de Controle: Fraco	80
MC6 - Controles parcialmente implementados e não alcance de vários objetivos. Nível de Confiança dos Mecanismos de Controle: Mediano	60
MC4 - Controles implementados e alcance dos objetivos na maioria dos casos. Nível de Confiança dos Mecanismos de Controle: Satisfatório	40
MC2 - Controles implementados resultando em alcance dos objetivos a não ser em condições extremas. Nível de Confiança dos Mecanismos de Controle: Forte	20
MC0 - Mecanismos de controle implementados e com regular testes de seus riscos críticos resultando em alcance pleno dos objetivos. Nível de Confiança dos Mecanismos de Controle: Muito Forte	0

Fonte: adaptado de Política de Gestão de Riscos da UFLA

A Política de Gestão de Riscos da UFLA define, ainda, as principais atribuições dos atores no que tange ao estabelecimento, monitoramento e avaliação dos controles internos da gestão, conforme elencadas no quadro abaixo:

Quadro 2: Atribuição dos atores em relação dos controles internos da gestão

<b>Ator</b>	<b>Atribuição</b>
Dirigente Máximo da Instituição	- Aprovar a política de governança, riscos e controle da UFLA e suas revisões.
Comitê de Governança, Controle e Gestão de Riscos	- Monitorar e sugerir aperfeiçoamento dos controles internos da gestão.
Unidades Administrativas e Acadêmicas	- Estabelecer os controles internos de gestão (atividades e tarefas) conforme o art. 3º da IN 1/16. - Implementar/institucionalizar sistema de controles internos.
Auditoria-Geral	- Auditar e orientar a avaliação de riscos da UFLA, por meio da elaboração de relatórios periódicos e reportá-los ao Reitor que por sua vez os submeterão ao Comitê de Governança, Controle e Gestão de Riscos.

Fonte: adaptado de Política de Gestão de Riscos da UFLA

### **3 SOBRE O TRABALHO DE AUDITORIA**

#### **3.1 Objetivo**

Considerando o papel da Auditoria Interna no assessoramento à gestão com vistas a contribuir para a realização dos objetivos organizacionais e melhoria dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos, o presente trabalho objetivou avaliar o nível de maturidade dos controles internos administrativos da Universidade Federal de Lavras - UFLA em nível de entidade, a partir da avaliação dos oito componentes de controles internos da estrutura COSO II.

Q1: Os componentes de controle do framework COSO II são identificados na estrutura de controle interno da UFLA?

Q2: Qual o nível de maturidade de cada componente identificado na estrutura de controle interno da UFLA?

Q3: Para cada um dos macroprocessos da cadeia de valor da UFLA, qual o nível de maturidade geral dos controles?

### **3.2 Escopo**

As avaliações de controles internos, a depender de seus objetivos, podem ocorrer em dois níveis:

- a) Em nível da entidade – objetiva identificar a presença e o funcionamento de todos os componentes da estrutura de controle interno utilizada como referência.
- b) Em nível de atividades – quando os objetivos de auditoria são voltados para a avaliação das atividades de controle que incidem sobre determinados processos ou operações específicos, avaliando se estão apropriadamente concebidos e se funcionam de maneira contínua e coerente.

O presente trabalho envolveu a avaliação de controles internos em nível de entidade, diagnosticando a presença e o funcionamento dos componentes de controle elencados no COSO II, quais sejam: (1) Ambiente interno; (2) Fixação de objetivos; (3) Identificação de eventos; (4) Avaliação de riscos; (5) Resposta a risco; (6) Atividades de controle; (7) Informação e comunicação e (8) Monitoramento.

### **3.3 Metodologia**

Com o objetivo de verificar a percepção dos gestores acerca os controles internos em nível de Entidade, elaborou-se um Questionário de Avaliação de Controle Interno - QACI, considerando os oito componentes da estrutura COSO II. O referido questionário foi elaborado tendo como referência modelos de QACI da Controladoria Geral da União -CGU, Tribunal de Contas da União - TCU, bem como o de outros Universidades/Institutos, adaptando-os de acordo com as especificidades da instituição e objetivo do trabalho.

O Questionário de Avaliação de Controle Interno - QACI foi encaminhado aos gestores dos macroprocessos estratégicos, finalísticos e de apoio, elencados na Cadeia de Valor da UFLA, sendo obtidos 16 respostas referente aos seguintes macroprocessos:

- Administração Superior;
- Prestação de Contas;

- Apoio à Governança;
- Sistema de Controle;
- Avaliação Institucional;
- Resultados;
- Ensino de Graduação;
- Ensino de Pós-Graduação;
- Pesquisa;
- Extensão;
- Assistência Estudantil;
- Gestão de Pessoas;
- Tecnologia da Informação e Comunicação;
- Infraestrutura;
- Planejamento; e
- Administração.

Para cada questão os gestores tiveram quatro opções de respostas, conforme demonstrado no quadro 3:

Quadro 3: Critérios para avaliação/pontuação adotados no QACI

Situação	Pontuação
Não.	1
Não, mas há decisão formal para implementar.	2
Em implementação.	3
Sim, mas necessita de aprimoramento.	4
Sim.	5

Além da percepção dos gestores, os auditores envolvidos na ação também responderam ao QACI baseando-se nas evidências apontadas pelos gestores nos QACIs preenchidos, adotando os mesmos critérios de pontuação supramencionados.

Após a coleta das respostas ao QACI, a Audin consolidou as informações recolhidas, atribuindo peso 0,3 às respostas dos gestores e 0,7 às respostas dos auditores.

Ressalta-se que foi atribuído maior peso à percepção da Audin tendo em vista o fato de que os auditores conseguem ter uma visão mais ampla dos controles internos e dos riscos dos macroprocessos analisados.

Por fim, do resultado da aplicação do QACI aos gestores e aos auditores calculou-se o grau de maturidade de cada um dos oito componentes do COSO, conforme critério descrito no quadro 4:

Quadro 4: Critérios de maturidade dos controles internos administrativos

Pontuação	Nível de Maturidade
0,0 a 0,5	Inadequado
0,6 a 2,0	Fraco
2,1 a 3,0	Mediano
3,1 a 4,5	Satisfatório
4,6 a 5,0	Forte

Cabe ressaltar que nenhuma restrição foi imposta à realização dos trabalhos de auditoria.

#### **4 RESULTADO DOS EXAMES:**

##### **4.1 Consolidação dos resultados da aplicação do QACI**

Em atendimento ao objetivo proposto no presente trabalho os exames foram realizados com vistas a identificar a presença e o funcionamento de todos os componentes do COSO, na estrutura de controle interno da UFLA, no entanto, sem proceder a avaliação das atividades de controle que incidem sobre os macroprocessos analisados.

Por meio dos testes realizados identificou-se a presença de todos os componentes do COSO II na estrutura de controle interno da UFLA, funcionando com nível de maturidade "satisfatório".

Também identificou-se que todos os macroprocessos da cadeia de valor da UFLA possuem nível de maturidade "satisfatório" em relação à presença e funcionamento dos componentes do COSO II.

Os componentes melhor avaliados na análise foram "fixação de objetivos" e "identificação de eventos". Já o componente "avaliação de riscos" obteve a menor nota na avaliação.

Em relação aos macroprocessos, os melhores avaliados foram os macroprocessos estratégicos, a saber: "Administração Superior", "Prestação de Contas", "Apoio à Governança", "Sistema de Controle", "Avaliação Institucional" e "Resultados". O macroprocesso "Pesquisa" obteve a menor nota na avaliação.

O Quadro 5 apresenta a consolidação dos resultados da aplicação do QACI.

Quadro 5: Nível de maturidade dos controles internos administrativos por componentes do COSO

Macroprocesso	Ambiente de Controle		Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos		Resposta ao Risco		Atividades de Controle		Informação e Comunicação		Monitoramento		Geral	
	Nota	Nível de Maturidade	Nota	Nível de Maturidade	Nota	Nível de Maturidade	Nota	Nível de Maturidade	Nota	Nível de Maturidade	Nota	Nível de Maturidade	Nota	Nível de Maturidade	Nota	Nível de Maturidade	Nota	Nível de Maturidade
Administração Superior	4,6	Forte	4,6	Forte	4,6	Forte	4,3	Satisfatório	4,4	Satisfatório	4,5	Satisfatório	4,5	Satisfatório	4,6	Forte	4,5	Satisfatório
Prestação de Contas	4,6	Forte	4,6	Forte	4,6	Forte	4,3	Satisfatório	4,4	Satisfatório	4,5	Satisfatório	4,5	Satisfatório	4,6	Forte	4,5	Satisfatório
Apoio à Governança	4,6	Forte	4,6	Forte	4,6	Forte	4,3	Satisfatório	4,4	Satisfatório	4,5	Satisfatório	4,5	Satisfatório	4,6	Forte	4,5	Satisfatório
Sistema de Controle	4,6	Forte	4,6	Forte	4,6	Forte	4,3	Satisfatório	4,4	Satisfatório	4,5	Satisfatório	4,5	Satisfatório	4,6	Forte	4,5	Satisfatório
Avaliação Institucional	4,6	Forte	4,6	Forte	4,6	Forte	4,3	Satisfatório	4,4	Satisfatório	4,5	Satisfatório	4,5	Satisfatório	4,6	Forte	4,5	Satisfatório
Resultados	4,6	Forte	4,6	Forte	4,6	Forte	4,3	Satisfatório	4,4	Satisfatório	4,5	Satisfatório	4,5	Satisfatório	4,6	Forte	4,5	Satisfatório
Ensino de Graduação	4,4	Satisfatório	4,2	Satisfatório	4,2	Satisfatório	3,8	Satisfatório	4,2	Satisfatório	4,4	Satisfatório	4,5	Satisfatório	4,3	Satisfatório	4,2	Satisfatório
Ensino de Pós-Graduação	3,7	Satisfatório	4,4	Satisfatório	4,4	Satisfatório	3,8	Satisfatório	4,2	Satisfatório	4,5	Satisfatório	4,4	Satisfatório	4,7	Forte	4,3	Satisfatório
Pesquisa	3,8	Satisfatório	4,4	Satisfatório	3,8	Satisfatório	3,5	Satisfatório	3,8	Satisfatório	3,5	Satisfatório	3,4	Satisfatório	3,6	Satisfatório	3,7	Satisfatório
Extensão	4,0	Satisfatório	4,1	Satisfatório	4,4	Satisfatório	3,7	Satisfatório	3,8	Satisfatório	4,1	Satisfatório	4,0	Satisfatório	4,4	Satisfatório	4,1	Satisfatório
Assistência Estudantil	4,2	Satisfatório	4,3	Satisfatório	4,3	Satisfatório	3,4	Satisfatório	4,2	Satisfatório	4,2	Satisfatório	4,4	Satisfatório	4,0	Satisfatório	4,1	Satisfatório
Gestão de Pessoas	4,1	Satisfatório	4,1	Satisfatório	3,9	Satisfatório	3,1	Satisfatório	3,4	Satisfatório	4,0	Satisfatório	4,4	Satisfatório	4,3	Satisfatório	3,9	Satisfatório
Tec. da Informação e Comunicação	4,5	Satisfatório	4,9	Forte	4,2	Satisfatório	3,9	Satisfatório	4,2	Satisfatório	4,3	Satisfatório	4,1	Satisfatório	4,0	Satisfatório	4,3	Satisfatório
Infraestrutura	3,9	Satisfatório	4,6	Forte	4,1	Satisfatório	3,8	Satisfatório	4,0	Satisfatório	4,2	Satisfatório	4,2	Satisfatório	4,0	Satisfatório	4,1	Satisfatório
Planejamento	4,7	Forte	4,5	Satisfatório	4,5	Satisfatório	3,8	Satisfatório	3,5	Satisfatório	4,2	Satisfatório	4,6	Forte	4,3	Satisfatório	4,3	Satisfatório
Administração	4,7	Forte	4,5	Satisfatório	4,5	Satisfatório	3,8	Satisfatório	3,5	Satisfatório	4,2	Satisfatório	4,6	Forte	4,3	Satisfatório	4,3	Satisfatório
Geral	4,3	Satisfatório	4,4	Satisfatório	4,4	Satisfatório	3,9	Satisfatório	4,1	Satisfatório	4,3	Satisfatório	4,3	Satisfatório	4,3	Satisfatório	4,3	Satisfatório

#### 4.2 Análise das evidências apontadas pelos gestores nos QACIs

O preenchimento dos QACIs referente a cada macroprocesso pelos auditores envolvidos na ação fundamentou-se na análise das evidências apontadas pelos gestores ao fundamentar as respostas a cada uma das questões do questionário.

Da análise das informações prestadas e documentos disponibilizados identificou-se as deficiências abaixo elencadas, considerando o conjunto dos macroprocessos, sem se ater a cada um deles individualmente. Dessa forma, as deficiências abaixo não se aplicam necessariamente a todos os macroprocessos, mas foram identificadas em, pelo menos, um deles.

1. Ausência de políticas, procedimentos, técnicas e mecanismos específicos para as principais atividades devidamente formalizados e divulgados;
2. Ausência de fluxograma e/ou mapas de processo que contemplem as principais atividades do processo;
3. Ausência de políticas e procedimentos para identificar o perfil profissional requerido/desejado para o desenvolvimento das atividades, bem como para atrair, desenvolver e reter talentos;

4. Na avaliação de dos riscos à realização dos objetivos não foi considerado o potencial para fraude (financeira, informações manipuladas ou de outras naturezas);
5. Ausência de declaração de apetite ao risco, na qual são definidos os níveis de que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão;
6. Ausência de diretrizes que demonstrem que a avaliação dos riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de riscos ocasionadas por transformações nos ambientes internos e externos;
7. Ausência de políticas que estabeleçam os controles a serem adotados, definindo o que é esperado e os procedimentos para colocá-los em prática; e
8. Ausência de informações que demonstrem que os controle são implementadas de maneira ponderada, consciente e consistente, considerando, entre outras questões, a relação custo/benefício do controle.

## **5 RECOMENDAÇÕES:**

No intuito de contribuir para o aprimoramento dos controles internos administrativos implementados na UFLA, recomendamos à Superintendência de Governança a implementação da gestão de riscos orientada a processos organizacionais, promovendo o alinhamento entre os controles incidentes sobre os processos desenvolvidos no nível operacional à Gestão de Riscos dos Objetivos Estratégicos.

Recomendamos ainda que Superintendência de Governança oriente os gestores dos macroprocessos da UFLA que avalie as deficiências elencadas no item 4.1 para que adotem providências no sentido de mitigar as deficiências identificadas no macroprocesso sob sua responsabilidade.

É o nosso relatório.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS  
AUDITORIA INTERNA

---

**Giovana Daniela de Lima**

Auditora-Geral da UFLA

**Márcio Donizete Rosa**

Auditor da UFLA