



ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE

**Nr. Remessa:** 00408542

**Data Remessa:** 2019-04-30

**Hora:** 16:22

**Enviado Por:** Mateus Guimarães de Souza

**Destino:** CHEFE DE GABINETE  
GABINETE DO PREFEITO  
PREFEITURA DE VÁRZEA GRANDE

**Observação:** RELATÓRIO TÉCNICO DE AUDITORIA Nº 02/2019-  
AUDITORIA DE AVALIAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS EM NÍVEL  
DE ENTIDADE DA PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE.

**Nr Processo**  
00590554/19

**Requerente**  
CONTROLADORIA GERAL DO MUNICIPIO

**Tipo Documento**  
RELATORIO

*Westany Gonçalves de Carvalho*  
*Assessoria de Gestão*  
*Gabinete do Prefeito*  
*30/04/2019*  
*16:22*

Assinatura Recebimento

*Mateus Guimarães de Souza*

Assinatura Envio



ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE



**DATA:** 17/04/2019    **HORA:** 11:24    **Nº PROCESSO:** 590554/19

**REQUERENTE:** PREFEITURA DE VÁRZEA GRANDE - CONTROLADORIA GERAL DO MUNICIPIO -  
CONTROLADORIA GERAL DO MUNICIPIO

**CPF/CNPJ:**

**ENDEREÇO:** Av. Castelo Branco - Agua Limpa - Várzea Grande-mt

**TELEFONE:** 3688-8174

**DESTINO:** PREFEITURA DE VÁRZEA GRANDE - GABINETE DO PREFEITO - CHEFE DE GABINETE

**LOCAL ATUAL:** PREFEITURA DE VÁRZEA GRANDE - GABINETE DO PREFEITO - CHEFE DE  
GABINETE

**ASSUNTO/MOTIVO:**

RELATÓRIO TÉCNICO DE AUDITORIA Nº 02/2019 - AUDITORIA DE AVALIAÇÃO DE CONTROLES  
INTERNOS EM NÍVEL DE ENTIDADE DA PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE.

**OBSERVAÇÃO:**

RELATÓRIO TÉCNICO Nº 02/2019.

---

PREFEITURA DE VÁRZEA GRANDE -  
CONTROLADORIA GERAL DO MUNICIPIO -  
CONTROLADORIA GERAL DO MUNICIPIO

---

MATEUS GUIMARAES DE SOUZA

Informações sobre o andamento do processo, somente, poderão ser fornecidas mediante recibo.

# **Relatório Técnico de Auditoria**

## **Auditoria de Avaliação de Controles Internos em Nível de Entidade**

VÁRZEA GRANDE – MT  
2019



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

**Sumário**

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. CONCEITOS .....	5
3. OBJETIVO E ESCOPO .....	7
4. METODOLOGIA .....	9
5. CONSTATAÇÃO .....	10
5.1 A ALTA ADMINISTRAÇÃO ESTABELECEU UM CÓDIGO DE ÉTICA DEFININDO NORMAS APROPRIADAS DE COMPORTAMENTO MORAL E ÉTICO ESPERADOS DOS SEUS COLABORADORES? .....	10
5.2 FOI CRIADA COMISSÃO DE ÉTICA NA ENTIDADE PARA TRATAR OS DESVIOS EM RELAÇÃO ÀS NORMAS DE CONDUTA DA ENTIDADE? .....	13
5.3 HÁ NORMATIVOS QUE DISPÕEM SOBRE SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (MANUAL, REGIMENTO, RESOLUÇÃO, PORTARIA, ETC.) NA ENTIDADE? .....	14
5.4 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL É FORMALIZADA POR MEIO DE ORGANOGRAMA?.....	16
5.5 A ENTIDADE DISPÕE DE AUDITORIA INTERNA EM SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL?.....	18
5.6 A ENTIDADE DISPÕE DE OUVIDORIA EM SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL?.....	22
5.7 A ORGANIZAÇÃO FORMALIZA POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS ESTABELECENDO AS PRÁTICAS ADMITIDAS PARA SELECIONAR, DESENVOLVER E REter COLABORADORES?.....	24
5.8 UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO É ADOTADO PELA ORGANIZAÇÃO?.....	26
5.9 A ORGANIZAÇÃO ADOTA UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO? .....	27
5.10 A ORGANIZAÇÃO DESDOBRA OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM PLANOS TÁTICO E OPERACIONAL ATÉ SE CHEGAR AOS OBJETIVOS NO NÍVEL DE ATIVIDADES (DIVISÕES, PROCESSOS E OPERAÇÕES)? .....	30
5.11 A ORGANIZAÇÃO DISPÕE DE UMA POLÍTICA DE GESTÃO RISCOS?.....	31
5.12 FORAM ELABORADOS OS MANUAIS DE ROTINAS E PROCEDIMENTOS DOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS (EX.: LICITAÇÕES E CONTRATOS, SISTEMAS DE TRANSPORTES, ETC.), CONFORME PREVISTO NA RC TCE/MT 001/2007.....	33
5.13 A ENTIDADE IMPLANTOU OS CONTROLES INTERNOS NAS ATIVIDADES AVALIADAS NO ÂMBITO DO PROJETO APRIMORA, POR FORÇA DE RESOLUÇÃO NORMATIVA DO TCE/MT? ..	38
5.14 A ORGANIZAÇÃO DIVULGA INFORMAÇÕES DE INTERESSE GERAL OU COLETIVO EM SEU SÍTIO DA INTERNET, EM ATENDIMENTO À LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO? .....	40
5.15 ORGANIZAÇÃO DISPONIBILIZA CANAL DE DENÚNCIAS AOS COLABORADORES, TERCEIROS E PÚBLICO EXTERNO? .....	43
5.16 O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO É CONSTANTEMENTE MONITORADO	



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

PELOS GESTORES (MONITORAMENTO CONTÍNUO)?.....	44
5.17 O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO TEM SIDO AVALIADO PELA UNIDADE DE CONTROLE INTERNO - UCI (AVALIAÇÃO EM SEPARADO)?.....	46
6. CONCLUSÃO.....	49
7. RECOMENDAÇÕES.....	50
ANEXO 1 - SCORE TOTAL DO QACI.....	54



ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE

<b>Relatório Técnico nº:</b>	<b>002/2019</b>
<b>Processo nº:</b>	<b>590554/2019</b>
<b>Principal:</b>	<b>Prefeitura Municipal de Várzea Grande-MT</b>
<b>Assunto:</b>	<b>Auditoria de Avaliação de Controles Internos em Nível de Entidade da Prefeitura Municipal de Várzea Grande</b>
<b>Equipe Técnica:</b>	<b>Juliano Marçal Rosa Junior e Maryele M. Tsuneda</b>
<b>Ordem de Serviço nº:</b>	<b>018/2018</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em atendimento à determinação contida na Ordem de Serviço nº 018/2018, apresentamos os resultados dos exames realizados sobre atos e consequentes fatos de gestão, ocorridos na Unidade Auditada, no período de 02/01/2019 a 15/02/2019.

A Unidade Central de Controle Interno do Município de Várzea Grande (UCI) foi criada pela Lei Municipal nº 3.242/2008, inicialmente, com a nomenclatura de Secretaria Municipal de Controle Interno (SEMCI), modificada posteriormente para Controladoria Geral do Município por meio da Lei Complementar nº 3.682/2011 e reestruturada/reorganizada mediante a Lei nº 4.083/2015.

A responsabilidade pelo Sistema de Controle Interno cabe à Administração, nos termos da Constituição Federal, Art. 31 e 74, e Lei Municipal nº 3.242/2008.

Já a responsabilidade nos controles internos de cada setor ou unidade da Entidade é hierarquicamente de cada chefia e, solidariamente, de cada agente público que exerce cargo ou função no Município, nos termos que dispõe a Constituição Federal no § 1º, do art. 74.

A Controladoria Geral, como órgão central do Sistema de Controle Interno do Município, é responsável, precipuamente, pela coordenação técnica dos setores e en-



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

tidades, no que se refere à orientação quanto à instituição de rotinas internas, à observância dos princípios de controle interno, o inter-relacionamento entre os controles que compõem o sistema, a análise dos controles quanto à relação custo-benefício e quanto à verificação dos sistemas de controles já instituídos.

É oportuno frisar-se que o Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso promoveu, em parceria com a Controladoria Geral da União, por meio do Projeto APRI-MORA, a capacitação de controladores e auditores públicos internos das Prefeituras com foco na Avaliação de Controles Internos em Nível de Entidade, visando medir, através da aplicação das ferramentas, procedimentos e conhecimentos ministrados na oficina, o nível de maturidade destes controles nos Municípios.

Ainda nessa seara, é importante esclarecer que o trabalho de avaliação de controles internos foi realizado em nível de entidade, ou seja, quando os objetivos de auditoria são voltados para a avaliação global do sistema de controle interno da organização ou de partes dela (unidades de negócio, secretarias, superintendências, departamentos, áreas etc.) com o propósito de verificar se está adequadamente concebido e se funciona de maneira eficaz. Em outras palavras, significa diagnosticar a presença e o funcionamento de todos os componentes e princípios da estrutura de controle interno utilizada como referência.

Nesse sentido, como resultado do trabalho de avaliação realizado apresenta-se este relatório, de cunho orientativo, porém não menos importante que as demais avaliações e auditorias feitas no âmbito desta Controladoria, gerando, com base na RN Nº 19/2018 TP – TCE/MT, a obrigação do Gestor Municipal em elaborar um Plano de Ação visando garantir a implementação das orientações e recomendações emanadas, bem como a efetividade dos controles internos do Município.



ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE

## 2. CONCEITOS

Para melhor clareza e entendimento das avaliações realizadas, destaca-se, de forma breve, alguns conceitos afetos diretamente ao processo de controle interno, a saber:

**A) Controle Interno:** conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, utilizado com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão e a concorrer para que os objetivos e metas estabelecidos para as unidades jurisdicionadas sejam alcançados (IN TCU nº 63/2010);

**B) Risco:** medido em termos de impacto e de probabilidade (IN Conjunta CGU/MP nº 01/2016).

**C) COSO:** The Comitee of Sponsoring Organizations (Comitê das Organizações Patrocinadoras). É uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. O COSO se concentra em analisar o que é e para quê serve o controle interno, a saber, um processo desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da entidade. Este processo é constituído dos 5 componentes a seguir:

**C.1) Ambiente de Controle:** abrange a cultura de uma organização e a consciência de controle das pessoas que nela trabalham. Os fatores do ambiente de controle compreendem a integridade e os valores éticos da organização; a estrutura organizacional e a atribuição de autoridade e responsabilidade; o processo para atrair, desenvolver e reter talentos competentes; e o rigor envolvendo as medições, os incentivos e as recompensas de desempenho, a fim de estimular a prestação de contas em relação ao desempenho.





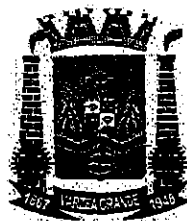
**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

**C.2) Avaliação de Risco:** permite que uma organização considere até que ponto eventos em potencial podem impactar a realização de seus objetivos, definindo forma de mensurá-los considerando a possibilidade de ocorrência destes eventos e o seu impacto no caso de ocorrência;

**C.3) Atividades de Controle:** são ações desenvolvidas por políticas e as atividades que contribuem para assegurar que os riscos sejam geridos, seja por acontecerem em níveis aceitáveis, pela sua mitigação ou eliminação. Esses procedimentos ocorrem em toda a organização, em todas as dimensões da instituição: áreas, funções, processos, rotinas, procedimentos, projetos, pois compreendem uma série de atividades, tais como: aprovação, autorização, verificação, reconciliação e revisão do desempenho operacional, da segurança dos bens e da segregação de responsabilidades;

**C.4) Informação e Comunicação:** identificação, coleta e comunicação de informações relacionadas a atividades e eventos internos e externos, necessárias ao alcance dos objetivos da organização, bem como à efetividade das atividades por ela desenvolvidas. Essas informações devem ser transmitidas às pessoas de forma oportuna e tempestiva, de modo a permitir que cumpram suas responsabilidades adequadamente;

**C.5) Monitoramento:** acompanhamento das atividades de controle da Unidade, com a finalidade de garantir que cada um dos cinco componentes de controle interno, inclusive os controles para colocar em prática os princípios de cada componente, estão presentes e funcionando.



ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE

### 3. OBJETIVO E ESCOPO

Os trabalhos foram realizados objetivando avaliar o sistema de controle interno em nível de Entidade do Município de Várzea Grande, adotando como padrão, conforme determinado na RN Nº 26/2014 TP e Nº 19/2018 TP – TCE/MT, os 5 componentes de controle definidos pelo modelo referencial COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

A fim de avaliar em que medida os componentes e princípios do Sistema de Controle Interno do Município estão presentes e em efetivo funcionamento, foi definida a seguinte questão de auditoria:

**Sistema de Controle Interno** - Os componentes e princípios de Controles Internos Administrativos em Nível de Entidade adotados pelo município estão presentes e em efetivo funcionamento, assegurando o atingimento dos seus objetivos?

Nesse sentido, o escopo definido abrangeu aspectos essenciais relacionados aos 5 componentes do modelo referencial (ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação/comunicação e monitoramento) e seus Princípios de Controle Interno, dos quais, e em face dos exames realizados, por amostragem, a equipe de auditoria efetuou análises sobre 17 pontos de controles:

AMBIENTE DE CONTROLE
1. A alta administração estabeleceu um código de ética ou códigos formais de conduta e outras políticas que comunicam normas apropriadas de comportamento moral e ético esperados dos seus colaboradores?
2. Foi criada comissão de ética na entidade para tratar os desvios em relação às normas de conduta da entidade?
3. Há normativos que dispõem sobre sua estrutura administrativa (manual, regimento, resolução, portaria, etc.) na entidade?
4. A estrutura organizacional é formalizada por meio de organograma?
5. A entidade dispõe de Unidade de Controle Interno (UCI) em sua estrutura organizacional?
6. A entidade dispõe de Ouvidoria em sua estrutura organizacional?



ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE

7. A organização formaliza políticas e procedimentos estabelecendo as práticas admitidas para selecionar, desenvolver e reter colaboradores?
8. Um programa de capacitação e treinamento regular e sistemático é adotado pela organização?
<b>AValiação DE RISCOS</b>
9. A organização adota um processo formal e sistemático de planejamento e gestão estratégica para estabelecer e gerenciar os objetivos estratégicos, incluindo a missão, a visão, os valores e compromissos da organização?
10. A organização desdobra os objetivos estratégicos em planos tático e operacional até se chegar aos objetivos no nível de atividades (divisões, processos e operações)?
11. A organização dispõe de uma política de gestão riscos?
12. Foram elaborados os manuais de rotinas e procedimentos dos sistemas administrativos (ex.: licitações e contratos, sistema de transportes, etc.) estabelecidos para atuar sobre os riscos organizacionais, conforme previsto na Resolução Normativa nº 01/2007 do TCE-MT?
<b>ATIVIDADE DE CONTROLE</b>
13. A entidade implantou controles internos em nível de atividade (ex.: logística de medicamentos, alimentação escolar, gestão de frotas, contratações públicas e gestão financeira), conforme normativas aprovadas pelo TCE-MT?
<b>INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO</b>
14. A organização divulga informações de interesse geral ou coletivo em seu sítio da internet, em atendimento à Lei de Acesso à Informação?
15. A organização disponibiliza canal de denúncias e de esclarecimento de dúvidas aos colaboradores, terceiros e público externo?
<b>MONITORAMENTO</b>
16. O sistema de controle interno da organização é constantemente monitorado pelos gestores para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo?
17. O sistema de controle interno da organização tem sido avaliado pela Unidade de Controle Interno (UCI)?

Destaca-se que os exames realizados foram impactados em decorrência da disponibilização intempestiva de documentos e de informações solicitadas, bem como pela ausência de um membro da equipe, que teve a necessidade de se afastar das atividades funcionais, em meio à realização dos trabalhos, para entrar de licença ma-



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

ternidade. Essa situação impactou, de algum modo, na extensão e na profundidade dos exames realizados tendo em vista a abrangência e complexidade das avaliações.

#### **4. METODOLOGIA**

O desenvolvimento do trabalho de auditoria consistiu no envio de questionários aos colaboradores da Prefeitura, análise documental, entrevista com colaboradores, revisão de normas, pesquisas em trabalhos técnicos sobre o tema, verificação in loco dos controles instituídos em nível de entidade. Foram realizadas também pesquisas no Portal da Transparência e no sistema informatizado de Recursos Humanos, bem como, foi solicitada informações junto aos setores correspondentes e envolvidos com controles internos no âmbito da administração municipal.

Não se fez necessário o deslocamento do paço para a aplicação dos instrumentos de avaliação, uma vez que a maioria das análises é documental, oriundas de diversos setores, onde aplicadas as técnicas de auditoria objetivou-se juntar informações para subsidiar o preenchimento do questionário de avaliação de controle interno (QACI) – Nível de Entidade, fornecido pelo TCE/MT.

O QACI foi confeccionado com base nos conceitos e terminologias constantes nas Normas de Controle Interno do Escritório Geral de Contabilidade dos Estados Unidos (GAO – Ferramenta de Gestão e Avaliação de Controle Interno), que foi construído com fundamento na metodologia delineada no modelo de referência do COSO I - Estrutura integrada de controles internos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

É importante ressaltar que o QACI visa mensurar a existência, adequação e efetividade dos controles em nível de Entidade da Prefeitura de Várzea Grande/ MT e tem como parâmetro de respostas os critérios abaixo descritos, que são avaliados a partir de instrumentos elaborados para este fim e fazem parte dos papéis de trabalho desta auditoria:



ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE

Escala de Eficácia do Controle	Situação do Controle
0 – Inexistente	Ausência completa do controle.
1 – Fraco	Em desenvolvimento; informal; sem disseminação; sem aplicação efetiva; quase sempre falha.
2 – Mediano	Formalizado, conhecido, adotado na prática, funciona na maior parte das vezes; pode ser aprimorado.
3 – Forte	Mitiga o risco em todos os aspectos relevantes; sem falhas detectadas; pode ser enquadrado em um nível de "melhor prática".

O Score Total está representado de forma sintética em anexo ao presente relatório.

## 5. CONSTATAÇÃO

A partir do QACI, serão apresentadas uma breve descrição sobre cada ponto de controle, as constatações relativas às situações identificadas, as percepções para a avaliação dos controles internos ora analisados, bem como a apresentação de recomendações de melhorias quando existentes, como segue:

### 5.1 A ALTA ADMINISTRAÇÃO ESTABELECEU UM CÓDIGO DE ÉTICA DEFININDO NORMAS APROPRIADAS DE COMPORTAMENTO MORAL E ÉTICO ESPERADOS DOS SEUS COLABORADORES?

**Descrição sumária:** O Código de Ética ou de Conduta é um dos principais instrumentos de controle interno e deve tratar de forma clara, ampla e direta os valores e condutas esperadas e proibidas de todos dentro da organização, incluindo os colaboradores e a alta administração.

Esse documento deve ser destinado e aplicado a todos aqueles que atuam na entidade, e deve esclarecer as razões e objetivos da adoção de determi-

26



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

nados valores. Deve conter linguagem acessível, independentemente do nível de escolaridade do público-alvo, e deve contemplar disposições aplicáveis a terceiros que atuam na cadeia produtiva ou de fornecimento da entidade.

Adicionalmente, o código de ética deve contemplar outros aspectos, sobretudo com relação à prevenção de fraudes e corrupção, tais como:

- Referência às políticas da entidade para prevenir fraudes e ilícitos;
- Estabelecimento sobre vedações expressas, tais como aquelas relativas:
  - aos atos de prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, nacional ou estrangeiro, ou a pessoa a ele relacionada;
  - aos atos de solicitar ou receber, direta ou indiretamente, vantagem indevida em razão da função pública exercida, ou aceitar promessa de tal vantagem;
    - à relação a licitações e contratos públicos;
    - ao nepotismo; e
    - à manutenção de situações de conflito de interesses.
- Esclarecimento sobre a existência e a utilização de canais de denúncias e de orientações sobre questões de integridade;
- Orientações quanto à proibição de retaliações a denunciantes e os mecanismos para protegê-los;
- Previsão de medidas disciplinares para casos de transgressões às normas e às políticas da organização governamental.

**Situação Identificada:** Não foi identificado um código de ética padronizado e formalmente instituído no âmbito da Prefeitura Municipal de Várzea



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

Grande/MT. A Secretaria Municipal de Administração do Município (SAD) alegou, mediante o ofício nº 10/GAB/SAD/2018, não ter encontrado nenhum código de ética e afirmou ainda que a responsabilidade pela implementação e regulamentação do Código de Ética é de cada Secretaria, em razão dos cargos de áreas específicas.

**Avaliação:** O Código de Ética é de grande importância ao Município, sendo um instrumento essencial ao alcance dos objetivos estratégicos da Entidade, na medida em que define padrões de comportamentos aos seus colaboradores e fornecedores, permitindo avaliações de ambiente de trabalho, reduzindo desperdícios ocasionados por descuido, desídia ou favorecimentos.

Nesse sentido, é importante que a Alta Administração institua, no âmbito do Município, Administração Direta e Indireta, o seu código de ética profissional abarcando todos os seus servidores, independente da existência de cargos de áreas específicas com códigos de éticas próprios.

Aliás, as condutas elencadas no Código de Ética a ser criado pela Prefeitura, ainda que, por ventura, tenha descrição idêntica à de outros estatutos específicos de comportamento do Município, com eles não concorrerão nem se confundirão, como também não impedirá a criação de novos códigos de éticas específicos.

Por esta avaliação, este controle foi definido como “Inexistente”.

**Recomendação**

- 1- Estabelecer formalmente Código de Ética, suficientemente detalhado e claro, definindo normas apropriadas de comportamento moral e ético esperados dos seus colaboradores;



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

5.2 FOI CRIADA COMISSÃO DE ÉTICA NA ENTIDADE PARA TRATAR OS DESVIOS EM RELAÇÃO ÀS NORMAS DE CONDUTA DA ENTIDADE?

**Descrição sumária:** Às transgressões em relação às normas de conduta devem ser tratadas de forma tempestiva e coerente. Dependendo da gravidade da violação, o servidor pode receber uma censura ética, sanções administrativo-disciplinares, divulgação de punições ao público interno e externo e sanções informais (supervisão).

Para o tratamento de desvios na conduta ética é fundamental a criação de uma comissão de ética com recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, plano de trabalho anual, reporte ao mais alto nível hierárquico da entidade e estabelecimento de protocolos de investigação formalmente definidos para conduzir e documentar as investigações de violação das normas de integridade e valores éticos.

**Situação Identificada:** Não há comissão de ética no Município.

**Avaliação:** A não existência de um código de ética instituído no Município leva a ausência de outro ponto de controle na Entidade, que é a existência de uma Comissão de Ética. Este ponto de controle serve, primordialmente, para promover e realizar a gestão da ética.

Por esta avaliação, este controle foi definido como "Inexistente".

**Recomendação**

2- Quando dá implantação do Código de Ética do Município, criar formalmente uma Comissão de Ética, com estrutura e condições adequadas de trabalho para sua efetiva atuação;





**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

**5.3 HÁ NORMATIVOS QUE DISPÕEM SOBRE SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (MANUAL, REGIMENTO, RESOLUÇÃO, PORTARIA, ETC.) NA ENTIDADE?**

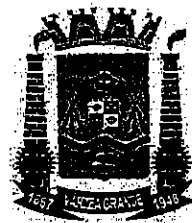
**Descrição sumária:** A estrutura organizacional de uma organização é fundamental para o alcance de seus objetivos. Através da estrutura, a entidade poderá planejar, executar e verificar os desvios por meio do controle e monitoramento das suas atividades. Independentemente do tipo de estrutura adotado, a entidade deve estar estruturada de forma a permitir um eficaz gerenciamento de riscos e desempenhar suas atividades de modo a alcançar seus objetivos.

**Situação Identificada:** A Prefeitura de Várzea Grande possui sua estrutura organizacional formalizada por meio da Lei Complementar nº 4.083/2015, a qual define a estrutura básica dos Órgãos e Entidades de direito público da Administração Pública Municipal, bem como estabelece as diretrizes quanto às atribuições e competências de seus órgãos e cargos.

A regulamentação interna de cada Secretaria no tocante as responsabilidades, deveres, atuação e competência serão estabelecidas em Regime Interno a ser instituído por meio de Decreto expedido pelo chefe do Poder Executivo Municipal, conforme determina a Lei 4.083/2015 em seu Art. 29.

Cabe ressaltar que a Prefeita do Município de Várzea Grande, senhora Lucimar Sacre de Campos, editou o Decreto nº 33/2016 dispondo sobre a regulamentação dos procedimentos para elaboração e atualização dos Regimentos Internos dos Órgãos e Entidades no âmbito do Município, sendo a aprovação do regimento, conforme o Decreto, de responsabilidade: do Gestor da respectiva Secretaria, do Gestor da Secretaria de Administração e do próprio Chefe do Poder Executivo.

Nesse sentido, constatou-se que de um total de 18 Órgão/Entidade que compõe a estrutura administrativa do Município 09 ainda não possuem Regimento Interno formalmente instituído, conforme segue abaixo:



ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE

	Órgãos/Entidades	Possui Regimento Interno (Sim/Não)?	Ato Normativo (Decreto)
1	Gabinete do Prefeito	SIM	Nº 78/2016
2	Gabinete do Vice Prefeito	NÃO	
3	Secretaria de Governo	SIM	Nº 29/2016
4	Secretaria de Assuntos Estratégicos	NÃO	
5	Procuradoria Geral do Município	SIM	Nº 40/2017
6	Controladoria Geral do Município	SIM	Nº 80/2016
7	Secretaria de Administração	SIM	Nº 13/2017
8	Secretaria de Gestão Fazendária	NÃO	
9	Secretaria Municipal de Saúde	NÃO	
10	Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer	NÃO	
11	Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Rural Sustentável	SIM	Nº 82/2016
12	Secretaria Municipal de Assistência Social	SIM	Nº 14/2017
13	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano, Econômico e Turismo	NÃO	
14	Secretaria Municipal de Viação e Obras	NÃO	
15	Secretaria Municipal de Serviços Públicos e Mobilidade Urbana	NÃO	
16	Secretaria Municipal de Comunicação Social	NÃO	
17	Secretaria de Defesa Social	SIM	Nº 81/2016
18	Secretaria Municipal de Planejamento	SIM	Nº 83/2016

26



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

É oportuno evidenciar que não foi identificada no endereço eletrônico oficial da Prefeitura a disponibilização da sua estrutura organizacional e dos Regimentos Internos dos seus Órgãos e Entidades.

**Avaliação:** Embora haja atos normativos formalizando a estrutura básica organizacional do Município, constatou-se que nem todas as Secretarias e Órgãos possuem Regimento Interno e as informações disponíveis na legislação existente são pouco utilizadas e pouco divulgadas.

Por esta avaliação, este controle foi definido como "Fraco".

**Recomendação**

- 3- Instituição dos Regimentos Internos nas Secretárias e Órgãos que ainda estão pendentes de regulamentação interna de suas atividades;
- 4- Divulgação das legislações pertinentes à estrutura organizacional do Município e Regimentos Internos em seu site oficial, bem como divulgação aos servidores em meio físico ou na intranet;

**5.4 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL É FORMALIZADA POR MEIO DE ORGANOGRAMA?**

**Descrição sumária:** A estrutura organizacional de uma entidade normalmente é formalizada pelo organograma e complementada por um manual, regimento interno, resolução, portaria, etc., que estabelece as competências e responsabilidades das unidades e cargos que a compõe.

Cada organização define seu próprio modelo de organograma, segundo suas necessidades, objetivos, tamanho e estilo de gerenciamento, complexidade das operações, área geográfica, entre outros fatores. Dependendo do porte da Entidade, pode ser necessária uma estrutura mais robusta, contemplando um



ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE

conselho de administração, comitês de auditoria e outros comitês e comissões, de forma a promover um equilíbrio entre as partes interessadas.

**Situação Identificada:** Verificou-se que a estrutura organizacional do Município de Várzea Grande é formalizada por meio de organogramas, constantes na Lei Complementar nº 4.083/2015.

Constatou-se também, mediante análise da Lei Complementar nº 4.182/2016, que novas estruturas administrativas foram criadas, a exemplo da Secretaria Municipal de Assuntos Estratégicos, bem como ocorreram alterações significativas na composição e quantitativos de cargos da Secretaria Municipal de Viação e Obras, dentre outras alterações ocorridas no Gabinete da Prefeita e do Vice Prefeito. Contudo, não foi identificado o organograma da Secretaria de Assuntos Estratégicos e nem as atualizações dos organogramas das Secretarias que tiveram a sua estrutura alterada.

**Avaliação:** Diante da complexidade e natureza das diversas operações de cada Órgão e Secretaria do Município, verificou-se que os organogramas da estrutura administrativa da Prefeitura permitem enxergar com certa clareza os objetivos da instituição como também é possível identificar a descentralização das funções.

Porém, para permitir um melhor planejamento de suas atividades, baseado na sua própria estrutura, a fim de favorecer o cumprimento dos objetivos da Instituição, é necessária a atualização do organograma existente, bem como uma melhor divulgação aos interessados.

Por esta avaliação, este controle foi definido como “Mediano”.

**Recomendação**

5- Revisão e atualização da estrutura organizacional do Município;



ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE

5.5 A ENTIDADE DISPÕE DE AUDITORIA INTERNA EM SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL?

**Descrição sumária:** Os órgãos e entidades da Administração Pública, direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios devem, por força constitucional, implantar, manter, monitorar e revisar controles internos institucionais, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.

Garantir o correto funcionamento dos controles internos da Administração Pública, de modo a minimizar os riscos de não cumprimento de políticas e programas governamentais, é condição essencial para se garantir a eficiência, a eficácia, a economicidade, a transparência e a efetividade da atuação do Estado.

Nesse sentido, as entidades do setor público devem implantar unidades de controle e auditoria interna para auxiliar a organização a garantir o correto funcionamento dos controles internos. O Controle por meio da auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos adotando uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a efetividade dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança corporativa.

Em Mato Grosso, por meio da Resolução Normativa nº 26/2014, o TCE/MT definiu os requisitos, o conceito e a estrutura de referência do sistema de controle interno dos fiscalizados.

**Situação identificada:** A Prefeitura de Várzea Grande dispõe de uma Unidade Central de Controle Interno, denominada Controladoria Geral do Município, formalmente criada pela Lei Complementar nº 3.242/2008 e posteriormente reorganizada pela Lei Complementar 4.083/2015. O Regimento Interno da Controladoria foi estabelecido mediante o Decreto nº 80/2016.

A estrutura organizacional da Controladoria, pela atual composição de cargos existentes, é inadequada para o desempenho das 04 (quatro) funções



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

básicas de controle interno definidas pelo CONACI (Conselho Nacional de Controle Interno) quais sejam, Auditoria, Controladoria, Correição e Ouvidoria, necessitando de novas funções com atribuições e competências específicas. Outra situação verificada em consequência da inadequação da estrutura é a centralização de funções, bem como a divergência entre as atividades exercidas de fato pelos servidores com as atribuições e competências definidas na lei para o respectivo cargo.

Verificou-se que a Controladoria do Município está vinculada diretamente ao dirigente máximo da instituição, segundo consta no artigo 4º da Lei Complementar nº 3.242/2008 e que a mesma atua com base em planejamento anual das atividades de auditoria interna, conforme o Plano Anual de Auditoria Interna de 2018 (PAAI/2018), aprovado pelo Decreto nº 88/2017.

Em relação às auditorias de avaliações de controles internos dos sistemas administrativos e dos processos de trabalho da Prefeitura, verificou-se que no exercício de 2018 não foram realizadas nenhuma avaliação pela Controladoria.

Quanto às atividades de competência do Controle Interno, verificou-se que, concernente ao conteúdo mínimo exigido pelo TCE/MT, estão normatizadas, porém necessitando de atualização a maioria das normas.

Em relação à auditoria em si, constatou-se a necessidade de implantação de um sistema informatizado, bem como a edição de manuais ou normas internas regulamentando os trabalhos de auditoria.

Em termos de estrutura de recursos materiais, humanos e tecnológicos necessários ao desempenho de suas funções, constatou-se inadequações quanto ao quesito recursos humanos, apresentando deficiência no número de Auditores Municipais concursados para fazer frente às demandas da Unidade Central de Controle Interno, sendo que hoje há 05 Auditores no Município, mas apenas 04 (quatro) lotados na Controladoria e 01 (um) desviado de função para atender outra demanda da Administração. É oportuno registrar, que a Prefeitura realizou, no início do exercício de 2018, concurso público (Edital nº 02/2017-PMVG) para



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

contratação de 03 (três) novos Auditores, porém, até o momento, nenhuns dos aprovados foram nomeados para o cargo.

Ainda em relação aos recursos humanos, verificou-se irregularidades nas remunerações dos Auditores Municipais da Controladoria deste Município, uma vez que há incompatibilidade de valores pagos a título de remuneração entre os Auditores Municipais da Prefeitura de Várzea Grande, cuja remuneração inicial prevista é R\$ 3.168,00, e os Auditores do PREVIVAG, entidade esta também pertencente ao Poder Executivo do Município, cujo vencimento inicial é de R\$ 4.666,66, de acordo com a Lei 4.187/2017. Logo, contata-se que cargos de mesmas atribuições, responsabilidade e complexidade, pertencentes ao mesmo Ente (Poder Executivo da Prefeitura Municipal de Várzea Grande), estão com remunerações divergentes, estando os Auditores Municipais da Prefeitura com remuneração inferior aos Auditores do PREVIVAG, violando dessa forma a RN TCE/MT Nº 26/2014, bem como o Artigo 52 da Lei nº 1.164/91 (Estatuto dos Servidores Públicos da Administração Direta, das Autarquias, das Fundações Públicas Municipais de Várzea Grande).

Quanto à participação em capacitações e treinamentos pelos servidores da Controladoria, apesar de previsto no PAAI/2018, não foi identificada nenhuma ação de iniciativa do Município visando promover o desenvolvimento profissional contínuo desses servidores, ficando estes a mercê, tão somente, dos cursos de capacitação ofertados pelo Tribunal de Contas do Estado e de outras instituições públicas de controle.

É importante pontuar ainda, concernente aos trabalhos da Unidade de Controle Interno do Município, precipuamente no que tange às auditorias e avaliações de controles internos, a percepção de que a UCI, apesar de independente, não tem força como unidade de auxílio e apoio ao Gestor. Ao mesmo tempo em que as orientações e recomendações faz com que o corpo técnico se aproxime da Gestão, a obrigatoriedade de notificação afasta, criando-se assim um paradigma onde não se tem o controle interno como auxiliar, mas



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

sim, como órgão fiscalizador interno visto como “inimigo”. É fato de que existe a falta de percepção do propósito do controle interno por parte dos gestores.

**Avaliação:** Diante dos fatos identificados, é oportuno destacar que para que a Controladoria consiga um bom desempenho, ou seja, ser proativa e atue preventivamente, faz-se necessário, além de uma boa estrutura organizacional que atenda aos objetivos propostos é dispor de um quantitativo adequado de pessoal, com uma remuneração compatível com as atribuições e complexidades do cargo, pois a estruturação da equipe de Auditoria Interna é condição fundamental para a eficiência e eficácia dos trabalhos, uma vez que as avaliações dependem da correta decodificação de percepções sobre diferentes assuntos, quais sejam: pessoal, logística, controles internos, processo de gestão administrativa, atividades finalísticas, gestão de riscos, entre outros.

Outra situação que merece destaque refere-se à ausência de iniciativas e políticas permanentes no Município para capacitação dos servidores responsáveis pela atividade de auditoria interna, com vistas a buscar melhores condições para o desempenho de suas funções.

Por esta avaliação, este ponto de controle foi definido como “Fraco”.

**Recomendação**

- 6- Reorganizar a estrutura administrativa da Controladoria;
- 7- Implantar um sistema de informação de auditoria para a Controladoria;
- 8- Editar manuais ou normas internas relativas aos trabalhos de auditoria;
- 9- Nomear os 03 (três) Auditores Municipais de Controle Interno aprovados no último Concurso Público (Edital nº 02/2017-PMVG);
- 10- Compatibilizar as remunerações dos Auditores Municipais da Prefeitura de Várzea Grande com as remunerações percebidas pelos Auditores do PREVIVAG;





ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE

11- Criação de Planos de Capacitação e Treinamento para os membros da Controladoria;

5.6 A ENTIDADE DISPÕE DE OUVIDORIA EM SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL?

**Descrição sumária:** A Ouvidoria, conforme o Decreto nº 8.243/2014, que institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS, é definida como a instância de controle e participação social responsável pelo tratamento das reclamações, solicitações, denúncias, sugestões, elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, prestados sob qualquer forma ou regime, com vistas ao aprimoramento da gestão.

Os sistemas de ouvidoria preocupam-se com a qualidade dos serviços prestados pela entidade pública, servindo como canais de reclamações, solicitações, sugestões e elogios à organização. Centrais para fortalecer um ambiente pautado em integridade e valores éticos, esses instrumentos também possuem funções de manutenção dos padrões de integridade e conferir maior transparência ao relacionamento da organização com partes interessadas.

**Situação Identificada:** A Ouvidoria do Município de Várzea Grande foi criada por meio da Lei Complementar nº 3.968/2013, o seu dirigente está vinculado ao Gabinete do Prefeito, ou seja, ao gestor máximo da Prefeitura.

Verificou-se que há procedimentos e um fluxo interno bem definido de tramitação para o atendimento das demandas da Ouvidoria, porém essas atividades não estão formalizadas através de manuais e normativos internos.

Constatou-se que os trabalhos são realizados com base em planejamento anual de ações, inclusive registrado no Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado – PDI/TCE/MT e que há a elaboração de relatórios mensais e anual das atividades executadas.



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

Quanto à estrutura necessária para o desempenho de suas atribuições, observou-se que a Ouvidoria está atuando apenas com uma servidora, que no caso é a própria servidora nomeada para o cargo de Ouvidor do Município. Nesse sentido, para uma gestão mais eficiente das demandas dos munícipes, faz-se necessário a contratação de pelo menos mais um servidor para auxiliar os trabalhos do órgão, tais como, atendimento ao público (presencial e via telefone), recebimento e entrega de protocolos, emissão de ofícios, organização de arquivos, entre outros. Durante as análises realizadas no setor, observou-se duas situações quando a Ouvidora necessita realizar despachos fora do Órgão (por exemplo, protocolar documentos nas Secretarias ou despachar com secretários de outras pastas sobre as pendências de atendimentos dos cidadãos): ou o setor precisa ser fechado, ficando dessa forma os cidadãos totalmente desprovido de atendimento ou então solicitar servidores de outros setores, que nem sempre estão disponíveis e nem são aptos, para suprir a ausência.

**Avaliação:** Constata-se que o Poder Executivo Municipal disponibiliza os recursos mínimos necessários ao funcionamento da Ouvidoria, e que este importante canal de comunicação com a sociedade, mesmo diante das limitações identificadas, realiza uma gestão eficiente das informações, realizando o tratamento adequado das diversas demandas recebidas (reclamações, denúncias, sugestões e elogios).

Por esta avaliação este controle foi definido como “Mediano”.

**Recomendação**

**12-** Editar manuais ou normas internas regulamentando os procedimentos e fluxos internos de tramitação dos processos relativos ao atendimento das demandas dos cidadãos;

**13-** Contratar mais um servidor para auxiliar nos trabalhos da Ouvidoria;



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

**5.7 A ORGANIZAÇÃO FORMALIZA POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS AS PRÁTICAS ADMITIDAS PARA SELECIONAR, DESENVOLVER E REter COLABORADORES?**

**Descrição sumária:** Políticas e procedimentos de recursos humanos são um guia de conduta ética, integridade e competência esperados dentro da organização. Envolvem desde contratações, treinamentos, avaliações, promoções, tratamento de pessoas e situações, até demissões.

As políticas refletem os posicionamentos da administração sobre o que deve ser feito para aplicar o controle interno. Esses posicionamentos podem estar formalizados ou implícitos nas atitudes e decisões da administração.

Já os procedimentos consistem na descrição das ações, passo a passo, necessárias para implementar uma política.

As políticas e procedimentos de recursos humanos devem dispor basicamente sobre: seleção; compromisso com a competência; avaliação de desempenho; promoções, recompensas e rotatividade; sanções; dentre outras.

São exemplos de políticas e procedimentos:

- a) Existência de regras e controles formalmente definidos para a contratação de servidores, contratados, comissionados e estagiários;
- b) Política de formação Gerencial ou Plano de desenvolvimento de Competências;
- c) Competências e características para o exercício de cargos em comissão devidamente mapeadas e divulgadas;
- d) Programa interno de desenvolvimento de Lideranças e futuros Líderes;
- e) Realização de pesquisa de antecedentes para contratação de novos servidores.

**Situação Identificada:** Mediante análise da resposta e documentos enviados pela Secretaria de Administração da Prefeitura, através do ofício nº 10/GAB/SAD/2018, verificou-se que o Município de Várzea Grande carece de



**ESTADO DE MATO GROSSO**  
**PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

políticas e boas práticas de Recursos Humanos visando atrair, selecionar, desenvolver e reter seus colaboradores.

Das análises realizadas identificou-se as seguintes deficiências:

- Ausência de plano de desenvolvimento de competências para os servidores;
- Ausência de programa interno de desenvolvimento de lideranças e futuros líderes;
- Ausência de normas internas, formalmente instituídas, definindo requisitos de competência, conhecimento, experiência e atitudes para contratação de pessoal (comissionado, contrato temporários e estagiários);

É oportuno registrar que a Prefeitura realizou, no exercício de 2018, pesquisa de Clima Organizacional com os seus servidores, mediante a disponibilização de questionário no site do Município. Porém, identificou-se deficiência na aplicação da pesquisa, uma vez que, conforme análise do indicador 9.1 “nível de satisfação do servidor”, constante no Plano Estratégico da Prefeitura, apenas 85 (oitenta e cinco) servidores, de um universo de aproximadamente 7000 (sete mil), participaram da entrevista, resultando desta forma em uma amostra muito pequena, incapaz de representar o nível de satisfação de todo o universo de servidores do Município.

**Avaliação:** Perante as deficiências identificadas, é oportuno destacar a definição adotada pelo COSO segundo a qual: os controles internos são executados por pessoas. Nesse sentido, a qualidade dos servidores da organização afetam diretamente o ambiente de controle e por consequência, todos os demais componentes de um controle interno eficaz.

Por conseguinte, é importante o Município adotar uma boa política e procedimentos formais de Recursos Humanos voltados ao recrutamento, desenvolvimento e manutenção de pessoal de qualidade no seu quadro funcional.



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

Por esta avaliação, este controle foi definido como “Fraco”.

**Recomendação**

**14-** Elaborar políticas e procedimentos de Recursos Humanos, especialmente um Plano de Desenvolvimento de Competências e um Programa Interno de Desenvolvimento de Lideranças e Futuros Líderes;

**15-** Instituir, formalmente, normas internas definindo requisitos de competência, conhecimento, experiência e atitudes para contratação de pessoal (comissionado, contratos temporários e estagiários);

**5.8 UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO É ADOTADO PELA ORGANIZAÇÃO?**

**Descrição sumária:** A capacitação é requisito fundamental para que a gestão de riscos e controles internos possa ser bem conduzida pelos gestores. São pessoas que lidam com riscos e controles internos, sejam elas membros da alta administração, gestores ou demais servidores.

Os treinamentos devem contemplar colaboradores de várias áreas da organização, tais como novos servidores, pessoal da área operacional e administrativa, dirigentes e alta administração e gerentes. Cabe ressaltar que o TCU tem recomendado aos órgãos e entidades jurisdicionados que promovam a capacitação dos agentes envolvidos no processo de gerenciamento de riscos e na definição de seus controles, de forma que possam adotar e implementar com eficiência os modelos de gestão de riscos COSO I e COSO II (Acórdão nº. 8.522/2016-2ª Câmara e Acórdão nº 8.071/2016 - 2ª Câmara).

**Situação Identificada:** A equipe de auditoria encaminhou à Secretaria de Administração a Solicitação de Auditoria nº 01/2019, solicitando a disponibilização do Plano anual de capacitação do Município e os cursos realizados, acom-



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

panhados do material didático utilizado e lista de presença dos servidores capacitados.

A Secretaria limitou-se a disponibilizar tão somente o indicador 8.1 “nº de servidores capacitados”, constante no Plano Estratégico da Prefeitura e o Formulário de Avaliação de metas do PDI segundo o qual a Prefeitura capacitou 324 servidores efetivos atingindo um índice de 9,94% de servidores capacitados.

Porém tais documentos não comprovam de forma efetiva a existência de um Programa anual de Capacitação de servidores, eficiente e concreto, bem como à realização das capacitações.

**Avaliação:** Em relação ao programa de capacitação e treinamento é essencial ao Município que os seus servidores estejam preparados para enfrentar novos desafios na medida em que as questões e os riscos da Instituição modificam-se e adquirem maior complexidade. Conforme o COSO 2013, ensino e treinamento, sejam eles mediante instruções na sala de aula, auto estudo ou treinamento na própria função devem contribuir para que o pessoal se mantenha atualizado e trabalhem com eficácia num ambiente em fase de transição.

Por esta avaliação este controle foi definido como “Fraco”.

**Recomendação**

**16-** Implantar um Programa efetivo de Capacitação e Treinamento na Prefeitura buscando o aprimoramento de seus colaboradores.

**5.9 A ORGANIZAÇÃO ADOTA UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?**

**Descrição sumária:** Uma pré-condição para avaliar riscos é ter objetivos relacionados aos vários níveis da entidade. Esses objetivos se alinham à entidade e apoiam o cumprimento das diretrizes estratégicas.



ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE

De acordo com COSO 2013, embora a fixação de estratégias e objetivos não seja parte do processo de controle interno, os objetivos formam a base para implementar e conduzir as abordagens de avaliação de riscos e para estabelecer as atividades de controle subsequente.

Para o Tribunal de Contas da União -TCU, *"a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional, deve formular suas estratégias, desdobrá-las em planos de ação e acompanhar sua implementação, oferecendo os meios necessários ao alcance dos objetivos institucionais e à maximização dos resultados"* (Brasil, 2013).

Nesse sentido, toda organização deve deixar claro quais são seus objetivos mais elevados a fim de que seus colaboradores possam visualizar a contribuição dos resultados de seu trabalho para o resultado organizacional, bem como compreender de que forma ações de gestão de riscos tomadas localmente podem contribuir para a mitigação de riscos-chave em nível de entidade.

**Situação Identificada:** A Secretaria de Planejamento, órgão que atualmente é responsável pelo apoio e gestão do planejamento estratégico da Prefeitura de Várzea Grande, disponibilizou por meio do Ofício nº 023/SEPLAN/2019 o Plano Estratégico do Município - PDI/2018, relatório contendo painel de indicadores e gráfico de evolução para acompanhamento dos objetivos e metas estabelecidos, bem como as respectivas memórias de cálculo para medição dos índices.

Da análise dos documentos, verificou-se que o Planejamento Estratégico contempla os objetivos, indicadores e metas para a Prefeitura e que tais metas são acompanhadas e medidas periodicamente, através de indicadores com fórmulas de cálculo, pela Secretaria de Planejamento.

Verificou-se ainda que ao longo do exercício de 2018 foram realizadas reuniões divulgando os resultados alcançados, inclusive no início de 2019 foi apresentado em audiência pública, no Auditório do Hotel Hits Pantanal, os resultados



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

finais das metas instituídas no PDI para o ano de 2018, nos quais o índice de realização foi de 75,41%.

É oportuno registrar a necessidade da Prefeitura de melhorar as ações visando à divulgação interna, no âmbito de cada órgão e Secretaria, aos seus servidores da importância do planejamento estratégico, deixando claro qual é a sua missão e visão, bem como os objetivos a serem alcançados, afim de que seus servidores possam visualizar a contribuição do fruto de seus trabalhos para o resultado da Organização.

**Avaliação:** Diante da situação identificada constata-se que o Município possui um documento que materializa o plano estratégico institucional contemplando os objetivos, indicadores e metas, bem como definindo sua missão, visão e valores. As metas são acompanhadas e medidas regularmente mediante a utilização de indicadores com fórmulas de cálculo e os resultados são divulgados periodicamente através de reuniões e audiências.

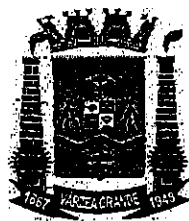
Há a necessidade de aprimorar as ações de disseminação do planejamento estratégico no âmbito de cada órgão e Secretaria de modo que cada servidor tenha consciência do que é esperado em termos de objetivos e prioridades da sua área ou setor e dessa forma poder maximizar a sua contribuição para o resultado organizacional.

Por esta avaliação este controle foi definido como “Mediano”.

**Recomendação**

**17-** Aprimorar as ações de divulgação interna aos servidores municipais dos objetivos e metas de seus setores, órgãos ou secretarias, bem como dos objetivos macros da Organização e da importância do processo de Planejamento Estratégico adotado pelo Município;





**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

5.10 A ORGANIZAÇÃO DESDOBRA OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM PLANOS TÁTICO E OPERACIONAL ATÉ SE CHEGAR AOS OBJETIVOS NO NÍVEL DE ATIVIDADES (DIVISÕES, PROCESSOS E OPERAÇÕES)?

**Descrição sumária:** Quando os objetivos estratégicos são desdobrados até se chegar aos objetivos nos níveis de divisões, processos e operações verifica-se uma maior colaboração dos envolvidos e resultados mais efetivos para os objetivos da Organização.

Dessa forma, para atender a etapa de fixação de objetivos, a entidade pública pode adotar as seguintes ações:

- Elaborar o planejamento estratégico organizacional, contendo a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo;
- Descrever os planos tático e operacional, contendo os desdobramentos do planejamento estratégico até as ações propriamente ditas;
- Definir padrões para medir o desempenho desejado, tais como indicadores, metas e resultados esperados;
- Acompanhar o cumprimento dos objetivos, dos indicadores, das metas e dos resultados alcançados, com medidas de aperfeiçoamento eventualmente estabelecidas para a melhoria dos resultados.

**Situação Identificada:** Conforme análise dos documentos disponibilizados pela Secretaria de Planejamento, por meio do Ofício nº 023/SEPLAN/2019, verificou-se que o Plano Estratégico do Município – PDI contempla os desdobramentos necessários dos objetivos macros da Organização em planos táticos e operacionais até se chegar aos objetivos em nível de atividade.

Assim como abordado na avaliação do tópico anterior (5.9 A organização adota um processo de planejamento estratégico?) identificou-se a necessidade da Prefeitura melhorar as ações visando à divulgação interna, no âmbito de cada



ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE

órgão e Secretaria, aos seus servidores da importância do planejamento estratégico, deixando claro qual é a sua missão e visão, bem como as prioridades de cada unidade e os objetivos a serem alcançados, afim de que seus servidores possam visualizar a contribuição do fruto de seus trabalhos para o resultado da Organização.

**Avaliação:** Verifica-se que o Município desdobra os seus objetivos estratégicos em planos tático e operacional até se chegar aos objetivos no nível de atividades, ou seja, até se chegar aos níveis de divisões, processos e operações.

É oportuno enfatizar que a capacidade de engajamento dos servidores em inserirem-se no processo de planejamento estratégico bem como na gestão de riscos depende de conhecerem bem o que é esperado de suas áreas de atuação.

Nesse sentido, repisa-se quanto à necessidade de divulgação interna aos servidores do Município da importância do planejamento estratégico, deixando claro qual é a sua missão e visão e principalmente das prioridades de cada setor e os objetivos a serem alcançados, para que seus servidores possam visualizar a contribuição do fruto de seus trabalhos para o resultado da Organização.

Por esta avaliação este controle foi definido como "Mediano".

#### 5.11 A ORGANIZAÇÃO DISPÕE DE UMA POLÍTICA DE GESTÃO RISCOS?

**Descrição sumária:** Em consonância ao prescrito no COSO2013, toda entidade enfrenta vários riscos de fontes externas e internas. O risco é definido como a possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente a realização dos objetivos. A identificação e análise dos riscos é um processo contínuo e iterativo conduzido para aprimorar a capacidade da entidade de realizar seus objetivos.



**ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE**

O instrumento que formaliza a identificação dos riscos na entidade é a política corporativa de gestão de riscos. Segundo a ISO 31000/2009, a política de gestão de riscos consiste na *“declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos”*.

**Situação Identificada:** No que se refere à avaliação de risco, a equipe de auditoria, a fim de verificar a existência de uma Política de Gestão de Risco no âmbito da Entidade, solicitou à Secretaria de Planejamento, órgão responsável pelo apoio e gestão do planejamento estratégico do Município, por meio da Solicitação de Auditoria nº 02/2019, o ato normativo (lei, decreto, portaria ou outro instrumento) que regulamenta a política de gestão de riscos da Prefeitura e demais documentos com detalhamento dessa política. Em resposta, através do ofício nº 023/SEPLAN/2019 da Secretaria de Planejamento, constatou-se que o Município não possui uma Política de Gestão de Riscos uma vez que a Secretaria informou não existir formalidades e nem publicidade de atos normativos que regulamente a Política de Gestão de Risco.

**Avaliação:** Por oportuno, é relevante destacar que a ausência de uma Política Corporativa de Gestão de Riscos por parte do Município impede a formação de uma base para o desenvolvimento de estratégias para tratamento dos riscos identificados, de maneira a diminuir a probabilidade de sua ocorrência e/ou a magnitude de suas consequências. Além disso, em razão da inexistência de tal política a Prefeitura deixa de realizar o devido tratamento (identificação, avaliação e aplicação de controle interno) de riscos de fraudes e corrupção que possam afetar diretamente a capacidade da organização de realizar seus objetos.

Por esta avaliação, este controle foi definido como “Inexistente”



ESTADO DE MATO GROSSO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE VÁRZEA GRANDE

**Recomendação**

- 18- Implantar, mediante ato normativo, uma Política de Gestão de Riscos, bem como criar estrutura para realização da gestão de riscos tais quais, comitê, núcleos de gestão de riscos, proprietários de riscos, dentre outros;
- 19- Realizar treinamentos em gestão de riscos para os servidores do Município;

5.12 FORAM ELABORADOS OS MANUAIS DE ROTINAS E PROCEDIMENTOS DOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS (EX.: LICITAÇÕES E CONTRATOS, SISTEMAS DE TRANSPORTES, ETC.), CONFORME PREVISTO NA RC TCE/MT 001/2007.

**Descrição Sumária:** Segundo o COSO, os manuais de rotinas e procedimentos são, de maneira formal, a definição das regras internas necessárias ao funcionamento da Entidade. As normas devem ser de fácil acesso para os servidores da organização e devem definir responsabilidades, políticas corporativas, fluxos operacionais, funções e procedimentos.

Ainda conforme o TCU (Acórdão nº 568/2014/Plenário) a formalização/manualização de procedimentos, dentre os tipos de controles preventivos existentes, deve ser adotado pelos gestores, com vistas a minimizar a ocorrência de falhas operacionais. Consiste na elaboração de manuais de normas e procedimentos formalizando e detalhando as principais atividades, tais como gestão do patrimônio, transferências voluntárias, licitação, contratos, aquisição de medicamentos, etc.

**Situação identificada:** Quanto à elaboração dos manuais de rotinas e procedimentos internos relativos aos Sistemas Administrativos do Município, em atendimento a RC TCE/MT Nº 001/2007 a equipe de auditoria solicitou à Secretaria de Administração (SAD), por meio da Solicitação de Auditoria nº 01/2019, que disponibilizasse os atos normativos referentes a tais manuais e procedimen-