



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Mestrado Profissional em Gestão Pública para o
Desenvolvimento do Nordeste



Edson Buarque da Costa Júnior

AUDITORIA INTERNA NO INSTITUTO FEDERAL DE PERNAMBUCO
UMA ANÁLISE DE SUA IMPLANTAÇÃO E ATUAÇÃO

RECIFE

2012

EDSON BUARQUE DA COSTA JÚNIOR

**AUDITORIA INTERNA NO INSTITUTO FEDERAL DE PERNAMBUCO
UMA ANÁLISE DE SUA IMPLANTAÇÃO E ATUAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste do Centro de Ciências Sociais Aplicadas como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre sob a orientação do Professor Doutor Abraham Benzaquen Sicsú e co-orientação do Professor Mestre Rogério Assunção de Farias.

RECIFE

2012

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

- C837a Costa Júnior, Edson Buarque da
Auditoria interna no Instituto Federal de Pernambuco: uma análise de sua implantação e atuação / Edson Buarque da Costa Júnior . - Recife : O Autor, 2012.
81 folhas : il. 30 cm.
- Orientador: Prof. Dr. Abraham Benzaquen Sicsú e co-orientador Prof. Ms. Rogério Farias de Assunção.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Gestão Pública, 2012.
Inclui bibliografia e apêndice.
1. Auditoria interna. 2. Eficiência. 3. Eficácia. 4. Gestão pública. I. Sicsú, Abraham Benzaquen (Orientador). II. Assunção, Rogério Farias de (Co-orientador). III. Título.
- 351 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2012 – 138)

Dissertação de Mestrado apresentada por **Edson Buarque da Costa Junior** ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: "**AUDITORIA INTERNA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO: Uma Análise de sua implantação e atuação**", orientada pelo Professor **Abraham Benzaquen Sicsú** e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores doutores:



Prof. Dr. Abraham Benzaquen Sicsú
Presidente



Profª. Drª. Sylvana Maria Brandão de Aguiar
2ª Examinadora



Prof. Dr. Diogo Henrique Helal
3ª Examinador

Recife, 29 de agosto de 2012



Sylvana Maria Brandão de Aguiar
Vice-Coordenadora Acadêmica

Sylvana Maria B. de Aguiar
Vice-Coord. Mestrado Profissional
Gestão Públ. P/o Desenvolvimento
do NE / UFPE

Aos meus pais, Edson Buarque da Costa e Maria Luiza de Moraes Costa, os primeiros e mais dedicados mestres que, através do seu exemplo de vida e conduta, ministraram as mais preciosas lições.

AGRADECIMENTOS

São muitos!

A Deus, pela participação e presença constante. Graças Senhor!

A meu Pai, Edson. Pelo imenso amor, constante estímulo, enorme compreensão, infinita sabedoria, divertida paciência.

À minha Mãe, Maria Luiza. Pelo amor imenso, carinho constante, exemplo de força, amizade especial.

À minha querida avó, Maria de Lourdes Lins de Moraes (*in memoriam*), pelo carinho sempre, exemplo de dedicação e amor à família.

A Nilo Teixeira de Moraes Neto (*in memoriam*), irmão e modelo que tento seguir. Saudades!

A Fernando, Gabriel, Fernanda, Guilherme e Vinícius, sobrinhos queridos, que a cada dia mais me orgulham e emocionam...

À Anna de Moraes Lima (*in memoriam*), pelas histórias e ensinamentos.

Ao professor Abraham Benzaquem Sicsú, pela generosidade em partilhar conhecimentos.

À professora Sylvana Maria Brandão de Aguiar, pelo incentivo e dedicação.

Ao professor Rogério Assunção de Farias, singular na competência e exemplar na dedicação ao ofício. Muito obrigado!

À professora Xênia Luna, pela correção ortográfica e gramatical. Eterna gratidão!

À grande amiga Francineide Santos, por compartilhar este momento.

Ao meu chefe e companheiros da Auditoria Interna, que entenderam minha ausência na busca de conhecimentos.

Aos funcionários do MGP, pelos inúmeros atendimentos, sempre com cordialidade e profissionalismo.

Aos colegas e professores do Curso, pelo apoio, pelas idéias, pelo incentivo.

Ao Instituto Federal de Pernambuco, nas pessoas do Ex-Reitor Sérgio Portela e atual reitora Cláudia Sansil, pela oportunidade de realização de mais uma etapa nos meus estudos.

Aos amigos, grandes incentivadores, porque também com vocês quero compartilhar esta vitória.

**"Feliz aquele que transfere o que sabe
e aprende o que ensina."**

Cora Coralina

RESUMO

Analisar o papel da Auditoria Interna no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), buscando abordar aspectos relacionados aos impactos provenientes de sua implantação e o reflexo de sua atuação nesse Instituto constitui o objetivo da presente dissertação. Apresenta uma análise comparativa do funcionamento do controle interno antes e após a implantação da Auditoria Interna. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, que aplicou a pesquisa de campo através de questionários (gestores e componentes da auditoria Interna), uma pesquisa descritiva e explicativa que adotou o estudo de caso, a análise documental (que contempla os relatórios anuais da Instituição) e bibliográfica. Entende-se que a auditoria na área pública deve ser compreendida como um conjunto de ações de assessoramento e consultoria, cuja finalidade básica é comprovar a legalidade e legitimidade dos atos e fatos administrativos e avaliar os resultados alcançados, quanto aos aspectos de eficiência, eficácia e economicidade da gestão. Como resultado desta pesquisa, constatou-se que os recursos humanos devem ser bastante considerados quando da prestação de serviços para a produção do bem comum, o cidadão deve ver a gestão pública como eficiente no gasto dos recursos públicos, o canal de comunicação usuários/gestores/auditores deve ser amplamente distendido, reforçando a confiabilidade demonstrada na auditoria Interna, pois um controle interno atuante significa melhor proteção, atestando a eficiência e eficácia da gestão e da instituição.

Palavras-chave: Auditoria Interna, eficiência, eficácia, gestão pública.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to analyze the role of Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), seeking to address issues related to the impacts from its implementation and reflection of its performance in this Institute. This Dissertation also presents a comparative analysis of the functioning of internal control before and after the implementation of Internal Audit. This is a qualitative research, which applied field research through questionnaires (components of managers of the Internal Audit), a descriptive and explanatory examination which adopted the case study, documentary analysis (which includes the annual reports of Institution) and literature. It is understood that the audit in the public sector must be comprehended as a set of actions of advisory and consultancy, whose primary purpose is to prove the legality and legitimacy of administrative acts and events and evaluate the results achieved, in the matters of efficiency, effectiveness and management of the economy. As a result of this research, we found that human resources must be fairly considered when providing services to the production of the common good, people should regard public management as efficient in the spending of public resources, the communication channel users / managers / auditors should be widely distended, reinforcing the reliability demonstrated in internal audit, acting as an internal control means better protection, attesting to the efficiency and effectiveness of management and the institution.

Keywords: Internal Audit, efficiency, effectiveness, public management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - QUARTEL DO DERBY	22
FIGURA 02 - GINÁSIO PERNAMBUCANO	22
FIGURA 03 - ESCOLA TÉCNICA DO RECIFE	23
FIGURA 04 - PRÉDIO DA ETFPE	24
FIGURA 05 - FACHADA DO PRÉDIO DO CEFET-PE.....	24

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – AUDITORES – TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO	51
GRÁFICO 02 – GESTORES – TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO	51
GRÁFICO 03: COMPARATIVO GESTOR/AUDITOR – IMPRESSÃO SOBRE A AUDITORIA	52
GRÁFICO 04: COMPARATIVO GESTOR/AUDITOR – NECESSIDADES/REFORÇO – IMPLANTAÇÃO EM CONJUNTO	53
GRÁFICO 05: COMPARATIVO GESTOR/AUDITOR – RESULTADO NOS RELATÓRIOS X PRESENÇA DA AUDITORIA.....	54
GRÁFICO 06: FORMAÇÃO ACADÊMICA - AUDITORES.....	55
GRÁFICO 07: FORMAÇÃO ACADÊMICA - GESTORES.....	55
GRÁFICO 08: QUESTIONAMENTOS DA CGU X ATUAÇÃO DA AUDITORIA - AUDITORES	56
GRÁFICO 09: QUESTIONAMENTOS DA CGU X ATUAÇÃO DA AUDITORIA - GESTORES	56
GRÁFICO 10: OBJETIVO/FOCO DESENVOLVIDO COM SUCESSO - AUDITOR.....	57
GRÁFICO 11: OBJETIVO/FOCO DESENVOLVIDO COM SUCESSO - GESTORES	57
GRÁFICO 12: RECOMENDAÇÕES REPASSADAS PARA OS SETORES - AUDITORES	58
GRÁFICO 13: RECOMENDAÇÕES REPASSADAS PARA OS SETORES - GESTORES	58
GRÁFICO 14: ESTRUTURA FÍSICA/PESSOAL X ATENDIMENTO DAS AÇÕES E METAS - AUDITORES	59
GRÁFICO 15: ESTRUTURA FÍSICA/PESSOAL X ATENDIMENTO DAS AÇÕES E METAS – GESTORES.....	59
GRÁFICO 16: SOLICITAÇÕES/SUGESTÕES DA AUDITORIA SÃO SEGUIDAS PELA GESTÃO - AUDITORES	60
GRÁFICO 17: SOLICITAÇÕES/SUGESTÕES DA AUDITORIA SÃO SEGUIDAS PELA GESTÃO – GESTORES.....	60
GRÁFICO 18: POLÍTICAS/PROCEDIMENTOS X GESTÃO DE QUALIDADE - AUDITORES	61
GRÁFICO 19: POLÍTICAS/PROCEDIMENTOS X GESTÃO DE QUALIDADE - GESTORES	61
GRÁFICO 20: DEBATER RELATÓRIOS COM ÁREAS AUDITADAS - AUDITORES	62
GRÁFICO 21: DEBATER RELATÓRIOS COM ÁREAS AUDITADAS - GESTORES	62
GRÁFICO 22: FUNCIONAMENTO/ESTRUTURA ADEQUADO AO AMBIENTE/CULTURA ORGANIZACIONAL - AUDITORES	63

GRÁFICO 23: FUNCIONAMENTO/ESTRUTURA ADEQUADO AO AMBIENTE/CULTURA ORGANIZACIONAL - GESTORES.....	63
GRÁFICO 24: RECURSOS HUMANOS E TECNOLÓGICOS FORNECIDOS CORRETAMENTE - AUDITORES.....	64
GRÁFICO 25: RECURSOS HUMANOS E TECNOLÓGICOS FORNECIDOS CORRETAMENTE - GESTORES.....	64
GRÁFICO 26: AUDITORIA ESTÁ AJUDANDO OS GESTORES A ALCANÇAR OBJETIVOS E METAS - AUDITORES.....	65
GRÁFICO 27: AUDITORIA ESTÁ AJUDANDO OS GESTORES A ALCANÇAR OBJETIVOS E METAS - GESTORES.....	65
GRÁFICO 28: TÉCNICAS/PROCEDIMENTOS X INDICADORES DE MELHORIA PELOS ÓRGÃOS DE CONTROLE - AUDITORES.....	66
GRÁFICO 29: TÉCNICAS/PROCEDIMENTOS X INDICADORES DE MELHORIA PELOS ÓRGÃOS DE CONTROLE - GESTORES.....	66
GRÁFICO 30: NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES - AUDITORES.....	67
GRÁFICO 31: NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES - GESTORES.....	67
GRÁFICO 32: IMPLANTAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA - AUDITORES.....	68
GRÁFICO 33: IMPLANTAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA - GESTORES.....	68
GRÁFICO 34: NÍVEL DE ESPECIALIZAÇÃO/QUALIFICAÇÃO DOS AUDITORES - AUDITORES.....	69
GRÁFICO 35: NÍVEL DE ESPECIALIZAÇÃO/QUALIFICAÇÃO DOS AUDITORES - GESTORES.....	69

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – POSICIONAMENTO DA EQUIPE DA AUDITORIA DO IFPE.....	47
QUADRO 02 – POSICIONAMENTO DA EQUIPE GESTORA DO IFPE.....	48
QUADRO 03 – PERFIL DOS PARTICIPANTES	50

LISTA DE INSTITUIÇÕES CONSULTADAS

IFPE:

Biblioteca do Campus Recife
Auditoria Interna
Diretoria de Administração e Planejamento
Pró-reitoria de Administração e Planejamento

UFPE:

Biblioteca Central
Biblioteca do Centro de Ciências Jurídicas
Biblioteca do Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Biblioteca do Centro de Tecnologia e Geociências

EXTERNAS:

TCU – Tribunal de Contas da União
CGU – Controladoria Geral da União

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI – Auditoria Interna.

CEFET-PE – Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco

CGU – Controladoria Geral da União

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

CONDIR – Conselho Diretor do IFPE

EAA – Escola de Aprendizes Artífices

ETFPE – Escola Técnica Federal de Pernambuco

ETR – Escola Técnica do Recife

IFPE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

MAI – Manual de Auditoria Interna

MEC – Ministério da Educação e Cultura

TCU – Tribunal de Contas da União

UAUD – Unidade de Auditoria Interna

UNB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
CAPÍTULO 1	19
1.1 DELIMITAÇÃO TEMÁTICA.....	19
1.2 JUSTIFICATIVA.....	20
1.3 OBJETIVOS.....	21
1.3.1 OBJETIVO GERAL	21
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	21
CAPÍTULO 2	26
REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 HISTÓRICO	26
2.2 GESTÃO PÚBLICA	27
2.3 AUDITORIA	31
2.4 AUDITORIA INTERNA.....	33
2.4.1 O Controle na Área Pública.....	33
2.4.2 O Controle no Brasil.....	35
2.4.3 O Controle do TCU e da CGU.....	36
2.4.4 As Atividades da Auditoria	37
2.4.5 A Auditoria no IFPE – Campus Recife	40
CAPÍTULO 3	42
QUADRO METODOLÓGICO	42
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	42
3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	44
3.3 COLETA DOS DADOS.....	44
CAPÍTULO 4	46
RESULTADOS	46
4.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICES	77

INTRODUÇÃO

As demandas públicas estão cada vez mais complexas devido às mudanças de mentalidade e exigências da sociedade que, atuando de forma direta sobre os gestores públicos, provocam grandes e constantes transformações em nossas instituições.

A ideia dessa dissertação surgiu da necessidade de analisar a Auditoria Interna no Instituto Federal de Pernambuco – Campus Recife –, suas necessidades, seus limites, seus atores, sua atuação e busca pela eficácia e eficiência no setor público.

Dentro do ambiente institucional, investiga-se a implantação e atuação da Auditoria Interna, através da obtenção de dados junto a gestores e à equipe de auditoria.

Na busca pela elucidação dessas colocações, recorreremos à literatura, com reflexões sobre gestão pública, auditoria e controle na área pública. Neste sentido, destacam-se Slomski (2007), Bresser-Pereira (2006), Gil (1999a, b), Sá (2002) e Müller (2009), que fortaleceram as ideias encontradas na pesquisa desenvolvida com o público alvo da pesquisa.

A estrutura deste trabalho está distribuída em quatro capítulos. No capítulo 1, é apresentada a delimitação temática, a justificativa e objetivos da dissertação, bem como a caracterização do objeto de estudo.

No capítulo 2, tem-se o surgimento do Controle no Brasil, e se estabelecem os pressupostos teóricos sobre os quais se funda este trabalho, com revisão de literatura sobre temas presentes nesta dissertação.

No capítulo 3, apresenta-se a metodologia da pesquisa, onde são contextualizados os critérios utilizados na seleção da amostra e do público alvo, e como se deu a coleta dos dados.

No capítulo 4, discorre-se sobre situações colhidas a partir da pesquisa, no processo de análise dos dados. Também busca-se cotejar as informações colhidas na literatura, aplicando as teorias discutidas na observação das evidências empíricas.

Concluindo este trabalho, apresentam-se as considerações finais sobre toda a pesquisa realizada, apontando as contribuições após o estudo, propondo sugestões aos gestores e aos membros da Auditoria Interna e, também, apontando a necessidade de aprofundamento da temática estudada, através de futuras pesquisas.

CAPÍTULO 1

1.1 DELIMITAÇÃO TEMÁTICA

O eixo de investigação desta dissertação é analisar a importância da instalação da Auditoria Interna (AI) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE) – Campus Recife –, e o reflexo de sua atuação nesse Instituto.

Auditoria é uma função administrativa que exerce a verificação/constatação/validação, via testes e análise de resultados, com consequente emissão de opinião, em momento independente das demais três funções administrativas (planejamento, execução, controle), consoante os três níveis empresariais principais (operacional, tático e estratégico) (GIL, 1999a).

Criada como elo entre a Instituição e os Órgãos de Controle, aponta-se resultados alcançados no IFPE após sua criação, fruto de pesquisa entre os ocupantes de cargos de direção e os componentes da Auditoria Interna.

A Auditoria Interna, no IFPE – Campus Recife, é executada por funcionários da Instituição de forma permanente e com independência, cujo objetivo principal é atender a administração na implementação e vigilância das normas, avaliando e aperfeiçoando-as com sugestões do controle interno.

Inicialmente, funcionou sob a denominação de Unidade de Auditoria Interna, passando, em agosto de 2007, após mudança no organograma da Instituição, a ser chamada Auditoria Interna, ligada diretamente ao Conselho Diretor (CONDIR).

Nesse sentido, enfoca-se o surgimento da Auditoria Interna no IFPE, buscando abordar aspectos relacionados aos impactos provenientes de sua implantação no IFPE, com o objetivo de demonstrar o desempenho da Instituição perante os órgãos de controle.

Diante desse contexto, a Auditoria Interna do IFPE estaria cumprindo adequadamente o papel para o qual foi criada?

1.2 JUSTIFICATIVA

Até onde foi pesquisado, não há bibliografia consubstanciada sobre auditoria interna nos Institutos Federais, apesar de haver bibliografia vasta sobre auditoria, acredita-se ter bastante relevância o tema proposto.

Por se tratar de tema atual e exigência legal, sobretudo em decorrência do controle social, a participação contínua da sociedade na gestão pública é um direito assegurado pela Constituição Federal, permitindo que os cidadãos não só participem da formulação das políticas públicas, mas, também, fiscalizem, de forma permanente, a aplicação dos recursos públicos. As ideias de participação e controle social estão intimamente relacionadas. Por meio da participação na gestão pública, os cidadãos podem intervir na tomada da decisão administrativa, orientando a Administração, para que adote medidas que realmente atendam ao interesse público e, ao mesmo tempo, podem exercer controle sobre a ação do Estado, exigindo que o gestor público preste contas de sua atuação. Destaca-se a importância do trabalho como forma de ampliação das fontes para pesquisas acadêmicas e reforço na resposta à sociedade.

Com base nessa realidade, constata-se que este trabalho de pesquisa, resultado de incentivo direto na qualificação profissional do servidor, desenvolve-se na área de minha atuação profissional dentro do Instituto Federal de Pernambuco, e procura demonstrar a importância da Auditoria Interna dentro do Campus Recife no processo de gestão, através da identificação, detalhamento, comunicação e tentativa de resolução de conflitos, atuando também como reforço na atividade de manutenção de estrutura, em busca do fiel cumprimento da missão institucional a que se propõe.

Tudo isso, evidentemente, sem deixar de cumprir com eficácia e eficiência suas responsabilidades na execução das chamadas tarefas e atribuições regulamentares, aliadas à estrita observância da legislação, em todas as suas nuances e complexidades (OLIVEIRA, 2010).

A Unidade de Auditoria Interna do Instituto Federal de Pernambuco foi instituída através da Resolução nº 19, de 27 de agosto de 2003, do Conselho Diretor

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a Auditoria Interna do IFPE, e o seu efetivo e adequado desempenho na prática.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Apresentar uma análise comparativa do funcionamento do controle interno antes e após a implantação da Auditoria Interna do IFPE¹.

Elaborar e propor estratégias de otimização para tornar a Auditoria Interna mais eficiente e eficaz, dentro das metas por ela traçadas.

1.4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Em 23 de setembro de 1909, através do Decreto nº. 7566, foi criada pelo então Presidente Nilo Peçanha, a Escola de Aprendizes Artífices (E.A.A.), destinada a ministrar o Ensino Profissional Primário gratuito.

¹ Através da observação dos relatórios de gestão ano 2010 e 2011, disponíveis na página do IFPE na Internet.

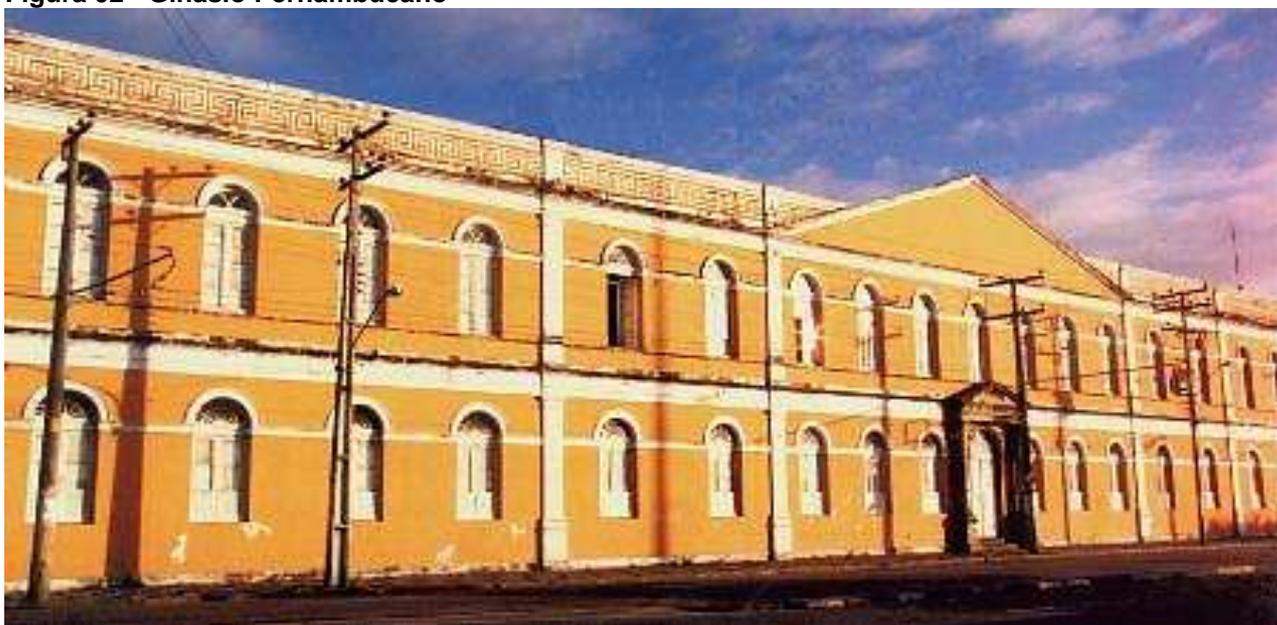
Figura 01 - Quartel do Derby



Fonte: fotos do autor (2008)

Funcionava no antigo Mercado Delmiro Gouveia (atual quartel da Polícia Militar de Pernambuco (figura 01), no Derby. Em 1924, a sede da Escola foi a parte posterior do Ginásio Pernambucano, na Rua da Aurora (figura 02); a partir do início do ano letivo de 1933, volta para o Derby, passando a funcionar na rua Henrique Dias, 609.

Figura 02 - Ginásio Pernambucano



Fonte: Pousada Peter

Em janeiro de 1937, através da Lei nº. 378, a Escola de Aprendizes é transformada em Liceu Industrial de Pernambuco. A Lei orgânica do Ensino Industrial (Decreto-Lei nº. 4.073, de 30 de janeiro de 1942) veio modificar completamente as antigas Escolas de Aprendizes, que passaram a oferecer Ensino Médio, alterando, também, sua denominação, passando à Escola Técnica do Recife (E.T.R.). (figura 03).

Figura 03 - Escola Técnica do Recife



Fonte: fotos do autor (2008)

Em 1965, a Escola Técnica do Recife teve seu nome alterado, tornando-se conhecida como Escola Técnica Federal de Pernambuco e, neste mesmo ano, através da Lei 4.795 (20/08) e da Portaria Ministerial nº. 239 (03/09), passou a oferecer, apenas, cursos técnicos.

A partir de 17 de janeiro de 1983, a Escola Técnica Federal de Pernambuco passou a funcionar em nova sede, na Av. Professor Luís de Barros Freire, 500, Bairro do Curado, e, em 27 de novembro de 1997, através do Decreto nº. 2.406, foi regulamentada sua transformação em CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica (implementado através de Decreto nº 99 de 18/01/1999). (figura 04).

Sob várias denominações e por longo período, a instituição tem servido à Região e ao País, procurando ampliar a sua missão de Centro de Educação Profissional.

Figura 04 - Prédio da ETFPE



Fonte: página do CEFET-PE na Internet

Em 2008, o CEFET-PE foi transformado em IFPE (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia). O projeto, implantado pelo Ministério da Educação (MEC), visou à reorganização da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, a partir da agregação dos CEFET's, Escolas Agrotécnicas e Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais.

Figura 05 - fachada do prédio do CEFET-PE



Fonte: fotos do autor (2008)

O IFPE é formado por nove Campi: Campus Recife, Ipojuca, Vitória de Santo Antão, Pesqueira, Barreiros, Belo Jardim, Caruaru, Garanhuns e o Campus Afogados da Ingazeira, com mais seis unidades em implantação na região metropolitana do Recife e um na zona da mata sul.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HISTÓRICO

Em relação às atividades de controle na administração pública, já em 1808, na administração de D. João VI, foi instalado o Erário Régio e criado o Conselho da Fazenda, que tinha como atribuição acompanhar a execução da despesa pública.

Somente a queda do Império e as reformas político-administrativas da jovem República tornaram realidade, finalmente, o Tribunal de Contas da União (TCU). Em 7 de novembro de 1890, por iniciativa do então Ministro da Fazenda, Rui Barbosa, o Decreto nº. 966-A criou o Tribunal de Contas da União, norteado pelos princípios da autonomia, fiscalização, julgamento, vigilância e energia.

A Constituição de 1891, a primeira republicana, ainda por influência de Rui Barbosa, institucionalizou definitivamente o Tribunal de Contas da União, inscrevendo-o no seu art. 89.

Com a Constituição de 1988, o Tribunal de Contas da União teve a sua jurisdição e competência substancialmente ampliadas. Recebeu poderes para, no auxílio ao Congresso Nacional, exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade e à fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia de receitas. Qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária, tem o dever de prestar contas ao TCU.

Esse mandato constitucional atribui ao TCU a delicada missão de monitorar as relações de *accountability* que se estabelecem entre os administradores públicos e o Congresso Nacional e, em última instância, os cidadãos que delegam os recursos e poderes, para que o Estado execute as ações que atendam à vontade geral de realização do bem comum. Cabe, pois, ao TCU assegurar que o dinheiro e

os demais recursos públicos colocados à disposição dos gestores, sejam usados de maneira adequada e com bons resultados. Os administradores públicos, por sua vez, têm a responsabilidade de responder à sociedade e ao Parlamento sobre como os recursos e poderes que lhes foram confiados estão se traduzindo em ações para concretizar as políticas públicas aprovadas (TCU, 2010).

O conceito de accountability (responsabilização) tem origem nas nações anglo-saxãs, tornando-se central na história política dos Estados Unidos. Significa, precisamente, que o governo tem por obrigação prestar contas à sociedade. A realização desse valor (ou meta-valor) político depende de dois fatores. Primeiro, o incremento da capacidade dos cidadãos de atuar na definição das metas coletivas de sua sociedade, pois uma forte apatia da população em relação à política inviabiliza o processo de accountability. Em segundo lugar, é preciso construir mecanismos institucionais que garantam o controle público das ações dos governantes, não só por meio de eleições, mas também ao longo do mandato dos representantes (BRESSER-PEREIRA, 2006).

2.2 GESTÃO PÚBLICA

Conforme relata Slomski (2007), a administração pública é milenar e desde os primórdios os gestores públicos vêm buscando o ótimo em seus resultados, embora nem sempre voltados ao atendimento das necessidades da sociedade, porém sempre buscaram controlar, administrar e registrar as receitas e as despesas do ente público, ainda que as despesas tenham sido, em sua maioria, para manter os gastos da corte. Isso, entretanto, é coisa do passado.

Atualmente, na grande maioria dos Estados, vigora o regime democrático de governo, em que, aparentemente, as coisas pioraram, pois no passado eram raras as notícias de corrupção, de fraude nos cofres públicos, enfim, de desvios de recursos públicos. Na atualidade, ouve-se, diariamente, um caso de malversação de recursos aqui e outro acolá. As aparências, às vezes, enganam, pois no passado a malversação de recursos, certamente, existia, contudo, quando descoberta, não era divulgada para a sociedade. Hoje porém, vivemos num mundo de informações, onde é quase impossível esconder desvios de recursos públicos; mais cedo ou mais tarde eles aparecerão e os envolvidos serão denunciados (SLOMSKI,2007).

Descreve, ainda, Slomski, a teoria do agenciamento (agent theory), que procura explicar a relação existente entre o principal e o agente. No Estado, o cidadão é o principal, e o governante e os servidores públicos são os agentes.

Assim, pergunta-se: quais são os incentivos proporcionados pelo Estado, a fim de que o agente trabalhe para a maximização do valor do dinheiro da sociedade? A sociedade brasileira vem eliminando, nos últimos anos, incentivos (estabilidade e aposentadoria integral, etc.) aos servidores públicos, no afã de reduzir gastos; contudo, ainda não mensurou o valor dos serviços públicos para compará-los com os gastos, como é feito na iniciativa privada.

Dessa forma, segundo Slomski (2007), a sociedade brasileira pode estar cometendo um erro fatal. Sem servidores públicos de carreira, sem incentivos, talvez tenha, no futuro, um quadro de servidores desqualificados e incapazes, pois o mercado certamente continuará a dar incentivos aos seus funcionários, tais como: planos de saúde familiar, complemento de aposentadoria, participação nos lucros, etc. Agindo assim, o mercado conquistará os melhores profissionais para seus quadros, e o Estado ficará com servidores sem a qualificação necessária para gerir e desenvolver a coisa pública.

Convém destacar, nesse prisma, que os recursos públicos compõem-se do tripé recursos humanos, recursos financeiros e recursos físicos. O responsável pelo controle não poderá, de maneira alguma, fazer qualquer dissociação entre esses recursos, ao avaliar a gestão da coisa pública. As pessoas que compõem o quadro de servidores nas entidades públicas são os recursos mais relevantes, pois sem eles o gestor não fará aquilo que é a função precípua da administração pública: prestar serviços para a produção do bem comum. Sem os recursos financeiros, não haverá a possibilidade da gestão de pessoas nem de qualquer prestação de serviços. O terceiro componente do tripé (recursos físicos) deve ser considerado na prestação de serviços, tornando-se necessário que se mensure e se proceda ao registro da depreciação desses bens, como custo dos serviços prestados à população (SLOMSKI, 2007).

Prestar contas é um dos princípios das boas práticas da governança corporativa. O balanço social pode ser um instrumento a ser utilizado pelo gestor público, para a minimização da assimetria informacional entre a sociedade e o Estado. Se bem elaborado, produzirá uma informação que ainda não é prestada

pelo conjunto de relatórios produzidos pela administração pública brasileira (SLOMSKI, 2007).

O Escritório do Auditor-Geral do Canadá conceitua auditoria como a ação independente de um terceiro sobre uma relação de accountability, objetivando expressar uma opinião ou emitir comentários e sugestões como essa relação está sendo obedecida. Portanto, a auditoria é a verificação de como a prática de accountability está sendo cumprida (TCU, 2010).

Accountability representa o compromisso ético e legal de se responder por uma responsabilidade delegada. Não sendo caracterizada pela prestação de contas e, sim, por sua obrigatoriedade.

Esse conceito de *accountability* é fundamental para a compreensão da prática da boa governança e da auditoria governamental. Ele envolve, no contexto das relações que se estabelecem entre os administradores públicos, o Parlamento e a sociedade, pelo menos três dimensões – informação, justificação e sanção – como formas básicas pelas quais se pode prevenir o abuso de poder (TCU, 2010).

Nakagawa (1993) conceituou accountability como a obrigação de prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.

Segundo Araújo (2008), accountability é a relação em que o delegante transfere responsabilidade para o delegado, que a aceita e assume o compromisso de informar ao delegante como ele, delegado, está desempenhando as ações inerentes à responsabilidade que lhe foi conferida.

Reforça Slomski (2007), que os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos. O cumprimento deste princípio na gestão pública é essencial, não só com relatórios exigidos pela legislação, mas também como instrumentos que facilitem a transparência dos atos, de maneira espontânea, com relatórios que façam com que o cidadão possa fazer comparações com o resultado dos privados e, assim, sentir-se confortável, ao ver que a gestão pública está sendo eficiente no gasto dos recursos públicos, no curto prazo, haja vista que a eficácia dos atos da administração pública somente será perceptível a médio e a longo prazo.

Para reconstruir a gestão pública, o Estado deve redefinir suas funções e forma de atuação, além de incrementar a governança estatal (governance) mediante

a profissionalização da burocracia estratégica, o fortalecimento de seus instrumentos gerenciais e a melhoria de seu desempenho na elaboração de políticas. Mas não bastam apenas modificações no aparato administrativo, é imprescindível a recuperação das bases de legitimidade e da eficácia social da ação governamental, em suma, da governabilidade dos países (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Os mecanismos de accountability devem evitar a confirmação da célebre frase de Rousseau: “O povo é soberano no momento da votação e deixa de sê-lo no dia seguinte”. A fiscalização dos governos deve ser ininterrupta, com controles burocráticos, políticos, sociais e, mais recentemente, mediante a transparência e a avaliação dos resultados das políticas governamentais (BRESSER-PEREIRA, 2006).

A responsabilização atua ainda para impedir o abuso de poder ou mesmo a corrupção, e, nesse sentido, incorpora elementos liberais e republicanos ao sistema democrático em que está inserida. Em termos liberais, a limitação do poder é obtida por meio dos checks and balances, tal como imaginados por Madison, uma vez que estabelecem controle mútuo entre os poderes, levando-os constantemente a ter de justificar a legitimidade de suas ações perante a sociedade. Já o aspecto republicano parte do pressuposto de que o respeito à lei e à coisa pública por parte dos governantes é primordial para o bom funcionamento do sistema político (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Como nos demais países latino-americanos, a hegemonia do pensamento neoliberal reforçou a primazia do paradigma tecnocrático, segundo o qual, independentemente do regime político em vigor, eficiência governamental seria a resultante de um processo de concentração, centralização e fechamento do processo decisório, sendo a eficácia de gestão reduzida à noção de insulamento burocrático. Dessa forma, preservar a racionalidade burocrática implicaria a meta de neutralizar a política e reforçar a autonomia decisória de elites enclausuradas na cúpula burocrática. Portanto, o que se observou não foi propriamente do Estado, expressão, aliás, muito pouco elucidativa, mas o fortalecimento desproporcional do Executivo, pela concentração de poder decisório nessa instância, cada vez mais controlada pela alta tecnocracia, enfraquecendo os suportes institucionais da democracia (DINIZ, 2007).

Assim, a ideia de reforma e de mudança seria associada ao modelo de executivo forte, sendo o Legislativo, ao contrário, percebido como força aliada à defesa de interesses particularistas e tradicionais. A prevalência de orientações e

práticas cesaristas contribuiria, por sua vez, para gerar resistências e dificultar a implantação e funcionamento efetivo dos mecanismos de cobrança e prestação de contas, tanto no sentido horizontal, quanto no vertical, dada a instabilidade das instituições representativas. Assim, um importante legado do processo de formação do Estado brasileiro seria o déficit de accountability que se configurou historicamente (DINIZ, 2007).

2.3 AUDITORIA

As organizações industriais, comerciais, governamentais, de serviços produzem produtos e realizam prestação de serviços com o objetivo de atender a expectativas/anseios/desejos de consumo de clientes/consumidores/usuários (GIL, 1999a).

Esta visão cria a figura do binômio “fornecedor/cliente”, que deve ser estudado em termos de seus processos e resultados integrantes.

Estratégias que trabalham com a visão de processo tendem a ser muito mais amplas do que simples conjuntos de atividades ou conceitos. A este perfil adere com perfeição um dos mais ilustrativos referenciais para a Gestão da Qualidade, qual seja, a contribuição de Joseph Deming, um dos mais ilustres homens da qualidade neste século (PALADINI, 2010).

A importância de Deming para a Gestão de Qualidade começa no fato de ele considerar que o processo da gestão era a fonte dos sucessos ou insucessos da qualidade. Sua frase, “85% dos defeitos têm causas institucionais e apenas 15% são decorrentes de falhas locais”, foi fundamental para que ficasse clara a importância do processo administrativo no esforço pela qualidade. A atualização do processo requer, obviamente, permanente acompanhamento e avaliação (PALADINI, 2010).

No conceito de Gil (1999a), qualidade é uma condição de equilíbrio/sintonia/utilidade/perfeição/lógica, que caracteriza processos e resultados de planejamento, execução, controle e auditoria. A qualidade para ser alcançada/exercida/trabalhada, necessita de planejamento, execução, controle e auditoria dos processos e resultados da “entidade”, cuja qualidade está em foco/sob atuação, sendo objeto de esforços.

Um outro ponto a ser destacado diz respeito ao que se entende por controle, que é o conhecimento da realidade e a comparação com o que deveria ser, com o objetivo de constatar o mais rápido possível as divergências e suas origens e tomar as devidas providências saneadoras (OLIVEIRA, 2010).

O controle é uma fase do processo decisório em que, com base no sistema de informações, é avaliada a eficácia empresarial e de cada área (não apenas em termos econômicos), resultando daí ações que se destinam a corrigir eventuais distorções (MOSIMANN, 2009).

Segundo Mosimann, esse controle pode ser caracterizado de diversas formas, dependendo do enfoque. Dessa maneira, pode ser diferenciado quanto à fase do processo de gestão, quanto ao nível e quanto à interferência externa, visando salvaguardar o patrimônio e definindo o rumo da empresa, garantindo sua continuidade e o cumprimento de metas.

As entidades são compostas de recursos físicos, tecnológicos, financeiros, de informação, e, principalmente, humanos que formam sua riqueza. São, portanto, sociedades humanas com estrutura geral, leis destinadas ao seu funcionamento normal e desenvolvimento em função das variáveis ambientais que as afetam.

No conceito de Herrmann Jr (2009), as ciências não têm existência isolada. Embora o objetivo próximo de várias ciências possa ser o mesmo, as suas manifestações podem ser encaradas sob prismas diferentes. Nessa diferenciação, deve-se procurar estabelecer a autonomia relativa de cada ciência. O saber humano não se divide numa série de comportamentos estanques. As suas ramificações entrelaçam-se e se confundem. A passagem de um campo a outro se faz por mudanças muito sutis que, pouco a pouco, diferenciam a natureza dos fenômenos pertinentes a um e a outro. (HERRMANN JR, apud MOSIMANN, 2009, p 103).

O processo de gestão é influenciado pela filosofia da empresa, por seu modelo de gestão e pelas variáveis ambientais que exercem influência sobre ela, conforme relata Mosimann (2009), ao detalhar que o controle está associado a todas as fases do processo, ou seja, está presente no planejamento, na fase de execução e em si própria. Não há como dissociá-la das fases do processo decisório, razão pela qual pode-se considerar as demais fases, juntamente com o controle, como um grande modelo de controle.

As diversas áreas devem atuar de forma independente, porém interligadas na busca de um único objetivo. Cabe à auditoria a missão de otimizar os resultados, alcançando-os de forma eficiente e eficaz.

2.4 AUDITORIA INTERNA

2.4.1 O Controle na Área Pública

A auditoria na área pública deve ser compreendida como um conjunto de ações de assessoramento e consultoria, cuja finalidade básica é comprovar a legalidade e legitimidade dos atos e fatos administrativos e avaliar os resultados alcançados, quanto aos aspectos de eficiência, eficácia e economicidade da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, operacional, contábil e finalística das unidades e das entidades da administração pública, em todas as suas esferas de governo e níveis de poder, bem como a aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado, quando legalmente autorizadas nesse sentido.

A função do auditor interno surgiu como uma ramificação da profissão de auditor externo e, conseqüentemente, do contador. O auditor interno é um empregado da empresa e, dentro de uma organização, ele não deve estar subordinado àqueles cujo trabalho examina. Além disso, o auditor interno não deve desenvolver atividade que ele possa vir um dia a examinar, para que não interfira em sua independência (ALMEIDA, 2003).

A área de auditoria interna, dadas as suas peculiaridades operacionais e seu posicionamento em relação às demais linhas de negócios/produtos/serviços, deve constituir-se em centro de responsabilidade específico (GIL, 1999a).

Em decorrência da especificidade e atuação desse ente público, pode-se reduzir, consideravelmente, o risco de fraudes e de erros nas organizações com o trabalho do auditor. Para Santos (2011), o auditor precisa adotar algumas práticas em seu trabalho, para minimizar o risco de que erros e fraudes não sejam detectados, tais como: ceticismo profissional; a discussão entre a equipe de trabalho; promover indagações constantes sobre existência de fraudes, suspeitas ou indicadores de fraude, sobre a administração e outros; designação da equipe de auditoria, com a alocação de profissionais experientes com conhecimento e aptidão

para avaliar os riscos e capacidade de detectar fraudes; treinamento; natureza, época e extensão dos procedimentos de auditoria, incorporando, por exemplo, elementos de imprevisibilidade, etc.; realizar testes substantivos. O Brasil possui apenas um auditor para cada 24.615 habitantes. Provavelmente teríamos menos corrupção e desvio de recursos em nosso país, se esses números fossem diferentes. (MÜLLER, 2001).

A Auditoria Interna de uma instituição pública fornece análises, apreciações, recomendações, sugestões e informações relativas às atividades examinadas, incluindo a promoção do controle de forma eficaz, a custo razoável, objetivando a integridade, transparência e confiança nas informações e operações, no sentido de que a instituição apresente maior segurança, para executar suas atividades e atingir as metas traçadas.

Através desse processo, busca exercer controles prévios, concomitante e consequente de todas as atividades da administração de uma organização, buscando, ainda, verificar se os controles operacionais representam adequadamente a realidade organizacional.

Em decorrência disso, a auditoria interna pode ser considerada como uma ferramenta de suma importância para as organizações, uma vez que desempenha um papel de grande relevância, ajudando a eliminar desperdícios, simplificar tarefas, apoiar a gestão e transmitir informações aos administradores sobre o desenvolvimento das atividades executadas. Neste sentido, tem-se percebido que muitas organizações estão investindo na implantação da auditoria interna, como uma garantia de manter a qualidade, através da eliminação de custos e despesas, e fiscalização das atividades desenvolvidas por setor de uma organização (SANTOS, 2007).

A auditoria é atividade cíclica/repetitiva, em que um relatório de auditoria fecha um ciclo e abre, simultaneamente, o ciclo seguinte. Desta forma, quando a recomendação constante de um relatório de auditoria se refere a uma recomendação anterior, cuja operacionalização não havia, ainda, sido constatada/avaliada, flagrando-se um “ciclo de auditoria de acompanhamento”, o qual pode ocorrer independente ou simultaneamente com um ciclo de “auditoria de posição” (GIL, 1999a).

2.4.2 O Controle no Brasil

No Brasil, a história da Auditoria Interna é recente. Ela surgiu há não mais de quarenta anos. Foi criada e desenvolvida em consequência do reconhecimento dos administradores em geral, quanto aos benefícios de um bom controle interno, diante da crescente complexidade dos sistemas operacionais das grandes empresas. A auditoria interna é, portanto, uma forma de controle sobre todos os outros controles internos de uma empresa, instituição pública ou privada (GIL, 1999a).

O Brasil é um dos países menos auditados do mundo. A Ernest & Young, uma das principais e maiores empresas no ramo em todo o mundo, levantou alguns números interessantes sobre a relação entre o número de habitantes e a quantidade de auditores, parâmetro para medir o percentual do trabalho de auditoria em cada país. A Argentina possui 13.205 habitantes por auditor, o Chile, 8.711. Na Alemanha, são 4.558 habitantes por auditor, na França, 4.310 e, nos Estados Unidos, 2.327. Alguns países mostram números ainda mais significativos, como o Canadá, com 1.508 habitantes, a Inglaterra, com 1.316, ou ainda a Holanda, com 899 habitantes por profissional (MÜLLER, 2001).

A expressão "responsabilização" é a tradução que encontramos para a palavra inglesa *accountability*. Nesta palavra, existem dois aspectos: de um lado, afirma-se que os governos são responsáveis perante os cidadãos, devendo ser transparentes e prestarem contas de sua ação; de outro lado, enfatiza-se o direito dos cidadãos de controlar a ação dos governos. Em termos práticos, têm-se governos e administradores públicos responsabilizados, quando eles são controlados internamente pelas próprias instituições do Estado e, externamente, pela sociedade à qual prestam contas (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Como advém essa responsabilização? Neste informe definem-se duas formas clássicas: o controle de procedimentos, realizado pelos superiores hierárquicos e pelos sistemas de auditoria, e o controle parlamentar. E três formas modernas ou gerenciais de responsabilização: o controle por resultados, por competição administrada e o controle social.

A visão fundamental e abrangente da auditoria corresponde à compreensão de três aspectos que estão no âmago desse conceito:

1. Tempo
2. Independência

3. Duplicidade

Diante disso, conceitua-se auditoria como sendo um conjunto de atitudes de constatação e avaliação de processos e resultados de planejamento, execução e controle (GIL, 1999a).

Ao conduzir a coisa pública, é preciso ter como pressupostos a transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa, princípios defendidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Esses pressupostos devem ser considerados, quando da implantação da governança corporativa na gestão pública (SLOMSKI, 2007).

2.4.3 O Controle do TCU e da CGU

Os controles internos têm, como uma de suas finalidades principais, reduzir os riscos a que está sujeita a organização. Um bom sistema de controle assegura o cumprimento às leis, regulamentos, planos e contratos a que ela está sujeita.

A Constituição Federal de 1988 determina a existência do controle em seu artigo 70:

A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da Administração Direta e Indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada poder.

A auditoria governamental realizada pelo TCU é um elemento primordial para assegurar e promover o cumprimento do dever de *accountability* que os administradores públicos têm para com a sociedade e o Parlamento, visto que a Constituição lhe atribuiu a missão explícita de examinar, como instituição independente de controle, as ações governamentais, cobrar explicações, impor penalidades e limites aos agentes estatais, quando exercerem atividades impróprias ou em desacordo com as leis e os princípios de administração pública (BRESSER-PEREIRA, 2006).

A Auditoria Interna, no entender de Agostinho de Oliveira Mello (2006), é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de

controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para elas.

Conforme Sá (2002), a auditoria interna é um órgão de controle que, possuindo máxima liberdade, deve acompanhar os comportamentos da atividade institucional e visam a assegurar à administração a proteção contra erros, fraudes, desvios, desperdícios e outros riscos que ameaçam a riqueza administrada.

Nesse sentido, a importância da auditoria interna no processo de gestão tem aumentado a exigência por um alto grau de especialização do quadro de auditores, o que pressupõe uma equipe com visão multidisciplinar, atuando de forma coordenada e tendo como finalidade básica o assessoramento da administração por meio do exame e avaliação (MAI-CONAB, 2008).

Com relação à Controladoria Geral da União (CGU), essa foi criada através da Medida Provisória nº. 2.143-31, de 02 de abril de 2001, no âmbito da Presidência da República, com o objetivo de dar o devido andamento às representações ou denúncias fundamentadas que receber, relativas à lesão ou ameaça de lesão ao patrimônio público.

Esses órgãos são classificados como de controle, atuando diretamente sobre as instituições, promovendo a fiscalização, para comprovar a legalidade e legitimidade dos atos e fatos administrativos, assim como a avaliação dos resultados alcançados.

A Auditoria Interna, portanto, foi criada como elo entre esses órgãos e as instituições, tendo como função básica a assessoria direta à administração, principalmente no desempenho de suas funções e responsabilidades.

2.4.4 As Atividades da Auditoria

A sociedade, que delega os recursos e poderes para que o Estado execute as ações de realização do bem comum, o Parlamento, que a representa, e outros agentes públicos e privados não podem prescindir de informação, necessária para aferir se tais recursos e poderes estão sendo usados em conformidade com os princípios de administração pública, as leis e os regulamentos aplicáveis, exigindo-se, pois, que a utilização desses recursos e o exercício desses poderes ocorram de forma transparente (SÁ, 2002).

A revisão de todo esse sistema fica a cargo da auditoria interna que, para isso, deve examinar todos os locais da empresa onde existam ocorrências sujeitas à produção de fatos patrimoniais. A tendência moderna representa uma evolução relativa que primitivamente se atribuía à auditoria e que se limitava ao campo de simples verificação; o conceito, hoje, é dinâmico e prossegue em evolução, atribuindo-se à auditoria outras importantes funções, abrangendo todo o organismo da empresa e da sua administração (SÁ, 2002).

A auditoria operacional é o conjunto de procedimentos aplicados, com base em normas profissionais, sobre qualquer processo administrativo, com o objetivo de verificar se eles foram realizados em observância aos princípios da economicidade, da eficiência, da eficácia e da efetividade.

Não é a eficácia em si o que se busca mensurar com os exames da auditoria operacional, mas o julgamento sobre o “desempenho que a permitiu”, em face do que este representa perante a satisfação conveniente das necessidades (SÁ, 2002).

Na escassa bibliografia nacional sobre este assunto, vários termos são utilizados para apresentar a mesma abordagem sobre auditoria operacional, inclusive algumas obras onde a auditoria interna é tratada como auditoria operacional.

É determinante para a qualidade de um projeto/trabalho de auditoria, sendo um dever de todo auditor operacional ou de gestão, manter-se atualizado e com competência técnica operacional para realizar testes, concluir, opinar e recomendar nesse ambiente funcional (GIL, 1999b).

A tradição colocou a auditoria como tecnologia de verificações de fatos ocorridos; todavia, modernamente, no campo mais evoluído do conhecimento contábil, esta tendência vem cedendo lugar àquela do “acompanhamento” ou do exame “concomitante” à ocorrência dos fenômenos, sempre que possível (SÁ, 2002).

Segundo o Comitê para Conceitos Básicos de Auditoria, da Associação Americana dos Contadores, a auditoria é definida como:

Um processo sistemático de, objetivamente, obter e avaliar evidências, considerando informações sobre ações econômicas e eventos, para verificar o grau de correspondência entre tais informações e critérios estabelecidos e comunicar os resultados aos usuários interessados. (MÜLLER, 2009).

No entendimento de Müller (2009), não basta obter evidências competentes e suficientes. Deve-se, também, saber analisá-las e compará-las com parâmetros preestabelecidos, que servem como canal de comunicação entre os auditores e os usuários das suas informações.

Um dos requisitos básicos aos auditores seria a objetividade na comunicação, implicando clareza e fundamentação técnica para emissão dos pareceres por eles elaborados.

Segundo Maurício Campos de Menezes (2000), a análise criteriosa dos controles internos e dos procedimentos de trabalho, aliada a sugestões de melhoria, aumenta sobremaneira o desempenho operacional, bem como a qualidade técnica dos serviços.

Oliveira (2006), em sua obra, diz que a conceituação de auditoria passa, principalmente, pelos fins ou objetivos a que se destinam os seus serviços. Assim, por exemplo, se há um exame de auditoria voltado para contas governamentais, surge uma conceituação voltada para essas contas; porém se o objeto de auditoria volta-se para o exame dos procedimentos computadorizados, o conceito de auditoria destaca especificamente essa atividade.

Como existem várias finalidades e modalidades do exercício da auditoria, modernamente, como as de balanço e demonstrações anuais, internas, operacionais, sociais (das mais modernas), fiscais, governamentais, etc., os métodos devem adaptar-se a cada caso, embora a “essencialidade” ou “base de conduta” seja sempre a mesma, descrita como “base de trabalho”.

Para uma auditoria fiscal, a predominância do “fim” está no caráter específico de “observar se a lei tributária foi cumprida”. Para uma auditoria pública ou estatal, o fim está em apurar “probidades” no uso do dinheiro público, o cumprimento da lei, as “determinações orçamentárias”; para uma auditoria “negocial”, o fim está em observar se o patrimônio, o objeto de negócio, tem o valor e a capacidade coerentes com o que por ele se pede; para uma auditoria de gestão, o fim está em medir a capacidade gerencial etc (SÁ, 2002).

No setor público, por exemplo, destaca-se a Secretaria dos Controles Internos, com um programa de avaliação das contas das estruturas públicas e das autarquias, que, a exemplo das empresas privadas, buscam, através da atuação da Auditoria, a melhoria dos serviços prestados à população, como sinônimo de gestão pública eficiente. Longe está da função policesca. É uma estrutura que visa

auxiliar os gestores públicos a encontrarem o equilíbrio financeiro e administrativo dos órgãos sob sua administração (SÁ, 2002).

A auditoria tem valor, porque fornece segurança razoável aos usuários de seus pareceres, atestando a eficiência e eficácia da gestão de uma determinada organização, ou, caso contrário, apontando os pontos básicos onde há falhas de gestão e, assim, contribuindo para o aperfeiçoamento da administração e o sucesso da organização (MÜLLER, 2009).

Um profissional, atuando como auditor, deve cumprir exigências, atender a requisitos funcionais mínimos que permitam o desempenho com qualidade de suas atribuições (GIL, 1999b).

A aplicação dos procedimentos de auditoria deve ser realizada, em razão da complexidade e volume das operações, por meio de provas seletivas, testes e amostragens, cabendo ao auditor, com base na análise dos riscos de auditoria e outros elementos de que dispuser, determinar a amplitude dos exames necessários à obtenção dos elementos de convicção que sejam válidos para o todo (FERREIRA, 2007).

Ainda segundo Ferreira, o auditor deve aplicar o máximo de cuidado e zelo na realização dos trabalhos e na exposição de suas conclusões, uma vez que assume responsabilidade técnico-profissional por seu parecer.

Resumindo, as atividades de auditoria são o conjunto de procedimentos técnicos, com base nos quais o auditor obtém evidências ou provas que sejam suficientes e adequadas para fundamentar os seus pareceres e solicitações.

2.4.5 A Auditoria no IFPE – Campus Recife

Os diferentes âmbitos institucionais do setor público têm a obrigação de estabelecer mecanismos de controle interno, orientados no sentido de garantir a legalidade e regularidade das atuações (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Diz Oliveira (2010) que um sistema de controle interno, funcionando adequadamente constitui a melhor proteção contra as fraquezas humanas. As rotinas de verificação e revisão são características de um bom controle interno, que reduzem à possibilidade de que erros ou tentativas fraudulentas permaneçam

encobertos por muito tempo e permitem à administração ter maior confiança nas informações e demais dados gerados pelo sistema.

A auditoria governamental, especialização da auditoria, compreende a auditoria interna e externa, abrangendo diretamente o patrimônio e/ou o interesse público. A vertente da auditoria governamental, abordada por Maria da Gloria Arrais Peter (2008), é a de gestão pública, ou seja, é a realizada pelo Estado, visando ao controle de sua gestão, observando, além dos princípios de auditoria geral, aqueles que norteiam a Administração Pública: moralidade, publicidade, impessoalidade, economicidade e eficiência. É uma atividade voltada para o exame.

Segundo Slomski (2007), o controller deve ter em mente que as entidades públicas sofrem externalidades positivas e negativas e, além disso, que padecem do problema denominado de risco moral, pois, dado o contrato social, o cidadão poderá alterar seu comportamento sempre que lhe for conveniente. Desse modo, faz-se necessário considerar em seu modelo de decisão essas variáveis que afetam diuturnamente o ente público.

O êxito do processo de auditoria é conseguir uma associação para solucionar os problemas, sendo o auditor quem identifica o problema e o auditado quem os soluciona. O Auditor detecta as situações anormais, não necessariamente seus efeitos e causas. O auditado, com a ajuda do Auditor, toma as decisões e assume o compromisso para executar a ação corretiva (UNB-AUDITORIA INTERNA, 2007).

Hoje, independentemente dos rigores e disposições da Lei de Responsabilidade Fiscal, um planejamento bem elaborado contempla a atuação de auditorias justamente para auxiliarem os gestores públicos a terminarem seus mandatos de comum acordo com a Controladoria Geral da União e com o Tribunal de Contas da União, dependendo do caso.

A Auditoria Interna, no IFPE – Campus Recife, é executada por funcionários da Instituição de forma permanente, cujo objetivo principal é atender a administração na implementação e vigilância das normas, avaliando e aperfeiçoando-as com sugestões do controle interno.

CAPÍTULO 3

QUADRO METODOLÓGICO

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e através de um estudo de caso, baseada em pequenas amostras, e objetiva colher percepções e responder ao problema apresentado.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Deslandes (2002) descreve metodologia, como sendo o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. A metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador.

Ainda segundo Deslandes (2002), a metodologia não só contempla a fase de exploração de campo (escolha do espaço da pesquisa, escolha do grupo de pesquisa, estabelecimento dos critérios de amostragem e construção de estratégias para entrada em campo), como também a definição de instrumentos e procedimentos para análise dos dados.

Conforme Barros (2007), a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas, que garante a legitimidade científica do saber obtido.

A metodologia é, pois, o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de conhecimentos. Não procura soluções, mas escolhe maneiras de encontrá-las, integrando o que se sabe a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas ou filosóficas.

Nesta pesquisa trabalhou-se com a coleta de dados, obtidos em fontes primárias e secundárias, que compreendera: Relatórios anuais do IFPE, documentos internos da instituição, leis, regulamentações, bem como livros, manuais, dissertações, artigos de revistas, jornais, sites e outros materiais, analisando-os, sintetizando suas informações e interpretando-as.

Sendo assim, esta pesquisa é classificada, também, como documental, diante da análise efetuada através dos documentos internos e externos da Instituição.

Com a utilização da pesquisa bibliográfica, buscaram-se subsídios quanto ao tema analisado, o que permitiu, assim, um embasamento seguro para identificar os problemas em questão, possibilitando ao leitor a compreensão e entendimento do trabalho apresentado.

A pesquisa documental também contemplou os relatórios anuais da Instituição dos dois últimos exercícios, os quais são enviados aos Órgãos de Controle Externo, além de solicitações de auditorias, oriundas da Controladoria Geral da União e recomendações do T.C.U. (contendo possíveis falhas cometidas pela Instituição).

Através de pesquisa descritiva, mediante argumentos e análises, buscou-se avaliar dados e informações levantadas, apontando possíveis conclusões e proposições. (fatos levantados e dados descobertos por procedimentos de pesquisa e ideias avançadas).

Para a descrição do fenômeno pesquisado, foram selecionados, como população alvo, os gestores do Campus Recife e a equipe de auditores do IFPE.

Para embasar, também, esta pesquisa, optou-se por estudar o que se entende por análise, obtendo-se a seguinte definição: Análise é a interação entre os pesquisadores e os dados. É ciência e arte. É ciência no sentido de manter um certo grau de rigor e por basear a análise em dados. A criatividade se manifesta na capacidade dos pesquisadores de, competentemente, nomear categorias, fazer perguntas estimulantes, fazer comparações e extrair um esquema inovador, integrado e realista de massas de dados brutos desorganizados. Ao fazer pesquisa, lutamos por um equilíbrio entre ciência e criatividade (STRAUSS, 2008).

Com base nesse entendimento, buscou-se, através de análise dos relatórios de gestão dos últimos dois anos, ver o desempenho do Campus e a atuação da Auditoria Interna dele em relação às exigências e desenvolvimento das suas atividades. Foram analisadas, também, as respostas obtidas dos questionários com gestores e membros da Auditoria Interna (análise de conteúdo).

3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Esta pesquisa contempla um estudo de caso com a finalidade de analisar a importância da instalação da Auditoria Interna no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE) – Campus Recife, e o reflexo de sua atuação nesse Instituto.

Com amostras intencionais, através de entrevista estruturada e questionário com perguntas abertas² e fechadas (BARROS, 2000), apresentam-se as dificuldades e benefícios encontrados pelos gestores e auditores em decorrência do trabalho da Auditoria Interna.

Cada procedimento de coleta de informações, pelas suas próprias características, apresentou uma série de vantagens, mas essas se mostraram limitadas em vários aspectos. Convém destacar que é preciso que o pesquisador tenha conhecimento das desvantagens e saiba como contorná-las; se isso não for possível, é mais prudente buscar um procedimento alternativo (LUNA, 2009).

3.3 COLETA DOS DADOS

Optou-se pela coleta de dados através de questionários, denominados nesta pesquisa de formulário de pesquisa, aplicado com um número limitado de gestores (13) e toda equipe de auditores do IFPE (10). Assim, pode-se identificar as dificuldades e benefícios surgidos a partir da implantação da Auditoria Interna no Instituto, especificamente à do Campus Recife.

Segundo Barros (2007), o questionário é o instrumento mais usado para o levantamento de informações, devendo o pesquisador ter como preocupação, ao elaborar o seu instrumento de investigação, determinar tamanho, conteúdo, organização e clareza de apresentação das questões, a fim de estimular o informante a responder o que se pretende saber ou conhecer.

Esclarece, ainda, que a coleta de dados é a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas. Em pesquisa de campo, é comum o uso de questionários e entrevistas. A escolha do instrumento de

² BARROS, o questionário facilita a tabulação e o tratamento dos dados obtidos (2000. p. 91).

pesquisa, porém, dependerá de informação que se deseja obter ou do tipo de objeto de estudo.

Dessa forma, foram distribuídos formulários com todos os gestores (Diretores de Departamentos) do Campus Recife, justificando-se essa escolha, por serem esses os que mais têm relacionamento com a Auditoria Interna, sendo esses constantemente por ela interpelados. Além desses, os servidores que compõem a Auditoria Interna³ também fizeram parte da pesquisa, por serem os responsáveis pelo funcionamento desse setor na Instituição.

Nesse processo de coleta de dados, utilizaram-se formulários, visando a resposta do público alvo, mesmo sendo esse instrumento limitador de flexibilidade. O modo de coleta, sua compilação, assim como explicações a respeito do universo da pesquisa, estão delineados a seguir.

Foram distribuídos formulários de pesquisa entre vinte e três (23) servidores do IFPE, gestores e componentes da AI, com perguntas abertas e fechadas. Esses formulários serviram como instrumentos-piloto de coleta de dados.

Através desses formulários, foram identificados os pontos-chave relacionados ao problema⁴ apresentado, tendo sido realizados, após a obtenção dos dados, a compilação deles e o diagnóstico, por meio de confrontação com os dados bibliográficos.

³ Todos os que compuserem a AUDI, à época da pesquisa.

⁴ IDEM, objetiva conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema (2003, p. 186).

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte foi a análise e interpretação deles. Análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas, sendo a primeira a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, enquanto a outra, atividade intelectual que procura dar significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos (MARCONI, 2007).

Os dados coletados foram dispostos em fichas bibliográficas. Após a coleta e análise, foram feitas interpretações comparativas de cada autor sobre o assunto em tela.

Posteriormente à compilação dos dados coletados com os formulários e a pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se uma análise fundamentada, expondo-se os resultados obtidos.

Através de método indutivo, os dados foram analisados, partindo-se do geral, das ideias dos autores e resultado dos formulários, chegando-se, posteriormente, a um resultado direto sobre o caso concreto.

As questões que nortearam o formulário foram elaboradas para este tipo de metodologia, buscando-se respostas para o tema proposto, questionando-se sobre o objetivo da Auditoria, sua estrutura física e de pessoal, atendimento de metas, suas políticas e procedimentos, técnicas e procedimentos utilizados, bem como seus resultados e grau de satisfação de sua clientela.

Em sequência à pesquisa de campo, foram transcritas as respostas, dando-se destaque aos trechos de maior importância em relação ao objetivo do trabalho, para, a partir do quadro obtido, elaborar os gráficos representativos das amostras coletadas, partindo-se para a análise dos dados e considerações sobre eles.

Sobre esse aspecto, seguem os quadros 01 e 02 que retratam o que foi indagado e as respostas coletadas, envolvendo os dois segmentos pesquisados, gestores do Campus Recife e auditores do IFPE, através desses quadros observa-se que a predominância das respostas convergentes diz respeito aos itens

Quadro 01 – Posicionamento da Equipe da Auditoria do IFPE

Como a Auditoria Interna é vista dentro da instituição?
Para muitos, um instrumento de gestão, enquanto para outros um obstáculo.
De forma positiva, porem possui um longo caminho a ser traçado.
Como controle.
Como um setor de fiscalização.
Pouco valorizada.
A instituição ainda não conhece, com profundidade, os objetivos da Auditoria. Por essa razão, muitas vezes, suas ações são incompreendidas, gerando insatisfação à gestão.
Infelizmente, na instituição, é vista como um órgão consultivo, como também assessoramento à gestão.
Quais as necessidades/reforço de atuação, que estão precisando de implantação em conjunto com a Auditoria Interna?
Necessidade de execução de trabalhos em conjunto.
Autonomia, equipamentos, treinamentos e capacitação operacionais.
Mais autonomia dos auditores, pois trabalhos centralizados ou em grupos, por ação, sistematizaria melhor os trabalhos de auditoria.
A Auditoria não deve interferir na gestão, mas pode contribuir com a melhoria de suas áreas.
Sistema de controle interno.
Que resultados apontados nos relatórios dos órgãos de controle indicam a presença/atuação da Auditoria Interna?
Desconhece os relatórios dos órgãos de controle e seus respectivos resultados.
Constatações, recomendações.
Análise de resultados.
Ações preventivas e corretivas.
Que sugestões daria para a melhoria do desempenho da Auditoria Interna ?
Se faz necessário um aprimoramento gerencial para melhora da execução do trabalho.
Estrutura pessoal e tecnológica, com capacitação e gratificação (motivação).
Autonomia, equipamentos, treinamentos e capacitação operacionais.
Criação de métodos unificados entre os trabalhos da Auditoria Interna.
Uma mudança na metodologia de ação, deixando sua atuação mais efetiva.
Otimização do gerenciamento das ações de auditoria, como forma de obter um maior alcance no âmbito do IFPE.
Funcionamento da Auditoria Interna de forma centralizada, onde as auditorias seriam realizadas de forma idêntica à CGU.

Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

Quadro 02 – Posicionamento da Equipe Gestora do IFPE

Como a Auditoria Interna é vista dentro da instituição?
Como um instrumento político parcial.
A imagem, enquanto regra geral, incomoda, mas é necessária.
Um órgão de controle externo.
Como uma instância que auxilia a gestão a atuar, buscando a excelência em relação aos serviços públicos prestados.
Órgão fiscalizador da gestão, com caráter corretivo.
Ainda, infelizmente, como um setor de "punição", de apenas fiscalização.
Como fator de prevenção às irregularidades e de ajuda à gestão.
Inexiste, conforme modelo preconizado pela CGU.
A Auditoria ainda é vista como um setor de punição.
Como um departamento que assessora a gestão e ajuda nos controles mantidos pelos órgãos de controle externo.
Como um órgão orientativo e responsável pelos controles internos.
Órgão de orientação aos demais setores.
Quais as necessidades/reforço de atuação que estão precisando de implantação em conjunto com a Auditoria Interna?
Estudo da departamentalização: lotação de servidores nos setores, bem como a distribuição de cargos na estrutura organizacional.
Ter um auditor no campus.
Elaborar, digo, ajudar a elaborar os procedimentos necessários para uma eficiente execução orçamentária.
Desenvolver um trabalho preventivo, com reuniões sistemáticas e transparência nas ações.
Maior divulgação das ações e, como a instituição pode melhorar em parceria com a Auditoria.
Os controles internos sempre carecem de reforço, considerando que a legislação é dinâmica.
Implantar a Auditoria Interna no Campus Recife.
Criação de normativos e procedimentos na área de compras, contratos.
Padronização e normatização de processos e procedimentos, além de reuniões sistêmicas (gestores e setores)
Auditoria na área de gestão de pessoas mais intensiva.
Que resultados apontados nos relatórios dos órgãos de controle indicam a presença/atuação da Auditoria Interna?
Os relatórios apontam para correções e não para as proposições.
Desconheço os conteúdos desses relatórios no âmbito da minha Diretoria.

Basicamente na mediação das ações das auditorias externas, a exemplo da CGU.
Atua acompanhando e propondo ajustes , quando necessários, às atividades organizacionais, o que contribui para a avaliação dos serviços prestados à sociedade .
Os próprios relatórios, as avaliações , entre outros.
As respostas aos órgãos de controle passam sempre pelo crivo da Auditoria Interna, logo uma boa fatia do sucesso está relacionada com as atividades do controle interno.
Como o Campus não possui a figura do auditor interno, não há como precisar, aferir .
Os encaminhamentos .
Nas respostas das solicitações de auditoria, melhorando o nível de esclarecimentos.
Redução de constatações em determinadas áreas em que houve atuação prévia da Auditoria Interna .
Que sugestões daria para a melhoria do desempenho da Auditoria Interna ?
As ações preventivas deveriam anteceder às corretivas .
Realizar seminários, oficinas , etc., para divulgar amplamente as ações da auditoria , ou seja, ser mais educativo no processo de auditoria.
Maior aproximação dela com a gestão .
Ela atua em conformidade com a lei , desenvolvendo suas atividades com eficiência e eficácia .
Aumentar a transparência das ações e ampliar as discussões junto às direções gerais.
Mais servidores para o setor, melhores equipamentos e instalações , maior divulgação das ações .
Atuar mais na orientação normativa , para evitar a falta de informação dos servidores. Passa pela melhoria estrutural da auditoria, inclusive de pessoal .
Alguém que, por conta de sua expertise, pudesse auxiliar nas boas práticas da gestão pública.
Ações preventivas e orientativas , para que algumas situações não ocorressem.
Criar normativos , de acordo com erros pontuados nos relatórios.
Realização de discussão , com setores auditados, para verificação das constatações apresentadas e justificativas, para revisão e/ou ratificação dos fatos .
Retorno de relatórios finais pós solicitações de auditorias e respectivas respostas/atendimento pelos setores .
Adequação do espaço físico , para melhor desenvolvimento das atividades. Estruturação do quadro de pessoal .

Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

Este estudo de caso também propiciou inferir que os indicadores referentes a gênero, tempo de trabalho na Instituição, idade e formação acadêmica, relativos aos

auditores/gestores da IFPE permitem apreender o perfil dos participantes desta pesquisa, conforme pode ser observado no quadro 03.

Quadro 03 – Perfil dos participantes

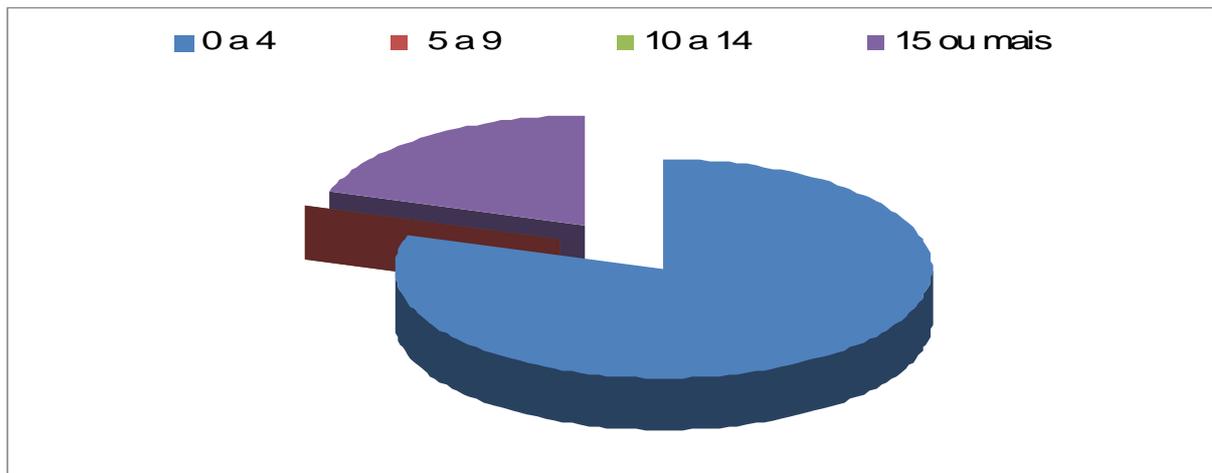
	AUDITORES	GESTORES
GENERO	MASCULINO - 06	MASCULINO - 07
	FEMININO - 04	FEMININO - 06
TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO (ANOS)	0 A 4 - 08	0 A 4 - 00
	10 A 14 - 00	10 A 14 - 01
	15 OU MAIS - 02	15 OU MAIS - 12
IDADE	10 A 29 - 03 30 A 39 - 03	18 A 29 - 00 30 A 39 - 00
	40 A 49 - 03 50 OU MAIS - 01	40 A 49 - 08 50 OU MAIS - 05
FORMAÇÃO	SUPERIOR - 04	SUPERIOR - 08
	OUTROS - 06	OUTROS - 05

Fonte – elaboração própria a partir de pesquisa do autor

Convém destacar, ainda, na análise deste quadro, importância de se observar que, a partir da expansão do Ensino Tecnológico e com atuação direta do dirigente máximo da Instituição, foi possível o concurso e posterior contratação de Auditor para cada um dos campi, o que justifica o pouco tempo de trabalho destes, em contraste com o tempo de atuação dos gestores pesquisados. Ressalte-se, ainda, a formação de auditores e gestores, com grande número de Pós-graduados, exigência mercadológica da gestão pública moderna.

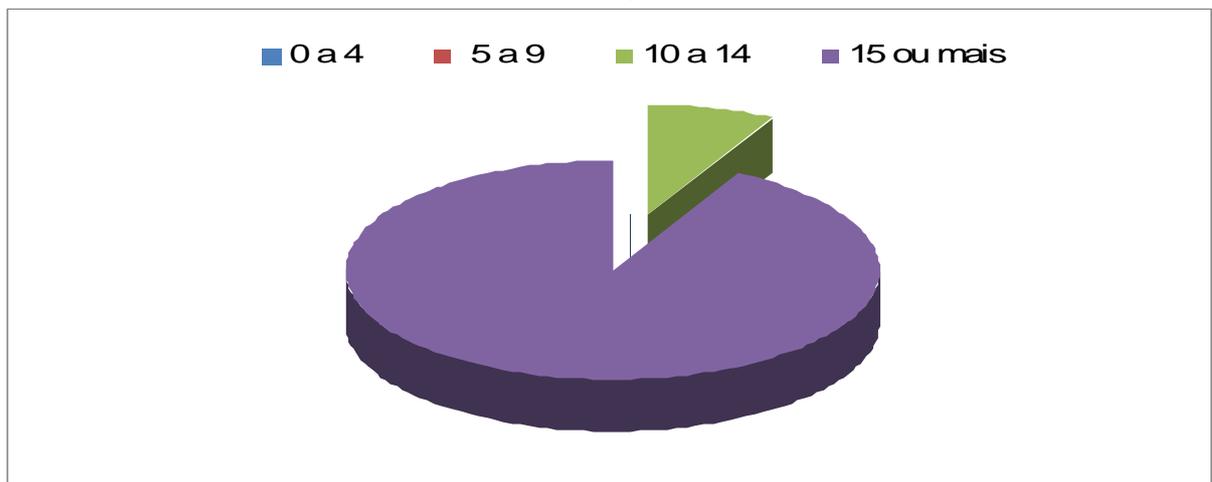
Para melhor ilustrar as afirmações acima dispostas, seguem os gráficos 01 e 02 que corroboram, através da visualização, o que se delineou no quadro 03, já mencionado.

Gráfico 01 – Auditores – tempo de trabalho na Instituição



Fonte – elaboração própria a partir de pesquisa do autor

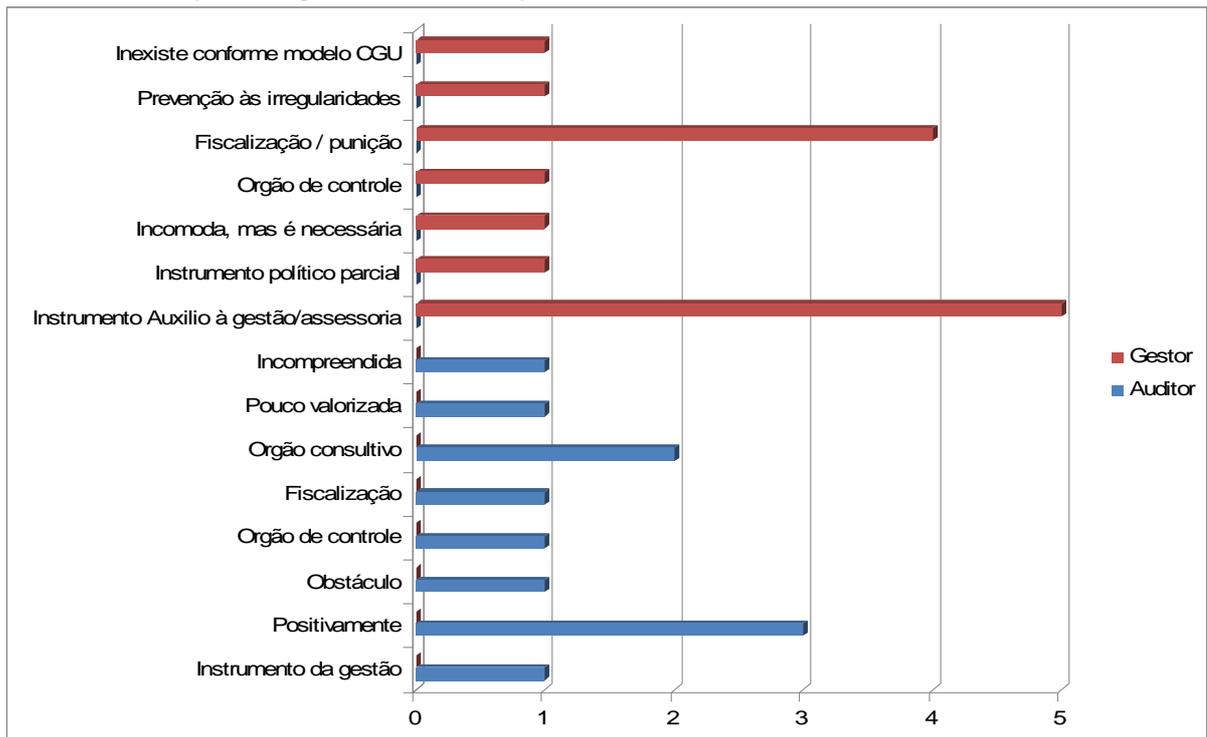
Gráfico 02 – Gestores – tempo de trabalho na Instituição



Fonte – elaboração própria a partir de pesquisa do autor

Continuando a análise dos dados obtidos nos recortes do público alvo desta pesquisa, constata-se que os óbices levantados por Sá (2002) e MAI – CONAB (2008), assegurando que a Auditoria representa um instrumento de assessoramento (consultivo) para a gestão, foram amplamente confirmados, quando do questionamento da visão desse instrumento por gestores e auditores, tendo uma análise positiva de sua atuação, classificando-a, portanto, como instrumento de auxílio à gestão, o que pode ser confirmado no gráfico 03.

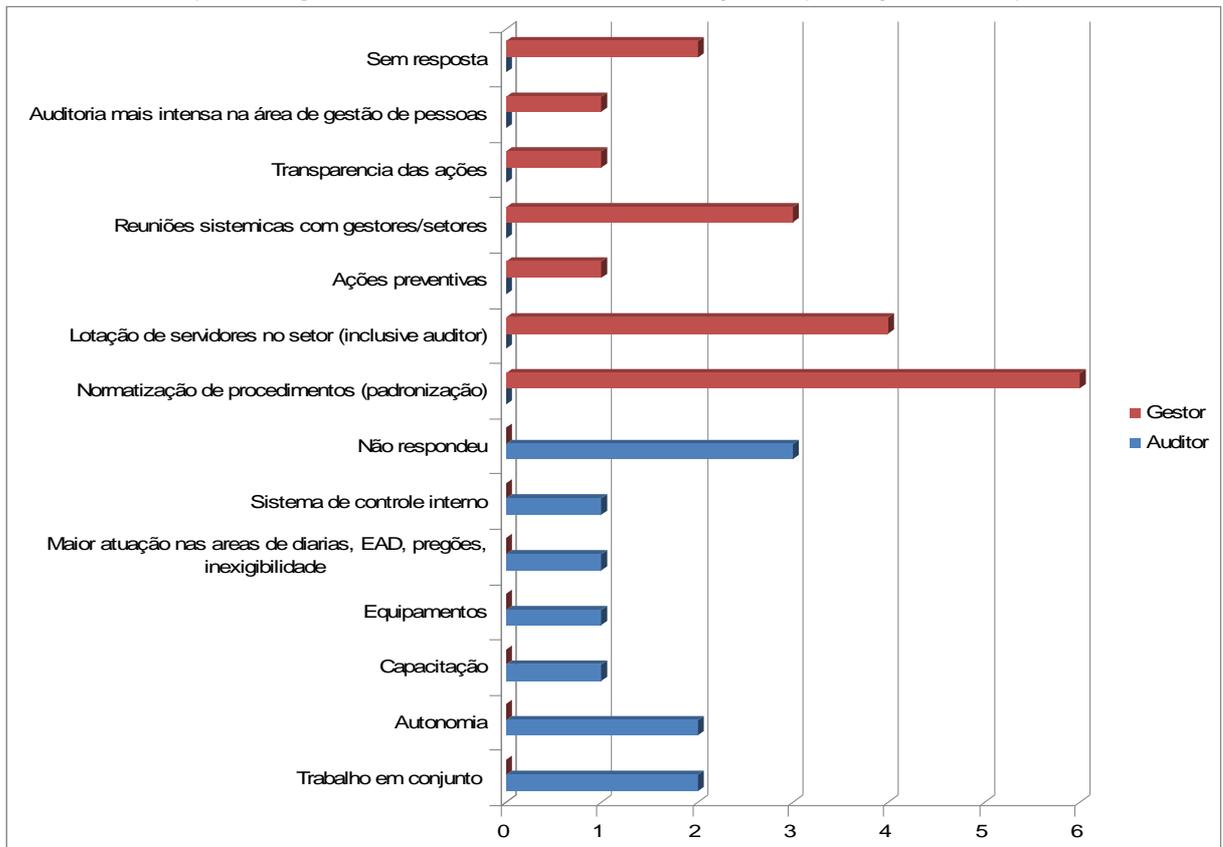
Gráfico 03: Comparativo gestor/auditor – impressão sobre a Auditoria



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

Após a análise do quadro 04 a seguir, os questionamentos apresentados, tanto pelos gestores, quanto pelos auditores, referem-se à necessidade de reforço/implantação, como prioridade a ser implantada no IFPE – Campus Recife, no que diz respeito ao trabalho em conjunto auditor/gestor e entre os auditores dos diversos campus, com normatização dos procedimentos adotados e consequente padronização das ações, a fim de que as ações da Auditoria possam representar um assessoramento eficiente e efetivo à equipe gestora.

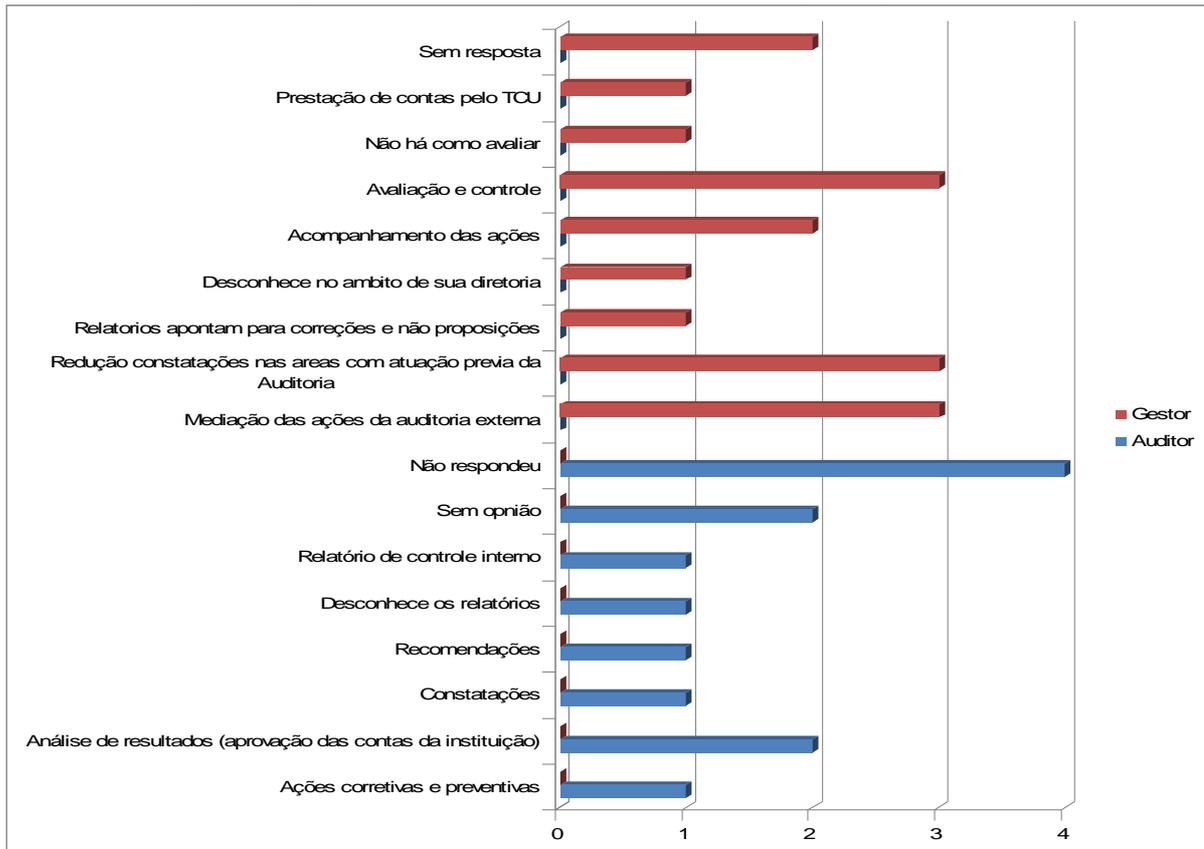
Gráfico 04: Comparativo gestor/auditor – necessidades/reforço – implantação em conjunto



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

Quanto ao gráfico 05, constata-se que a presença da Auditoria Interna é observada no órgão, como avaliação e controle, através da mediação das ações da auditoria externa, com redução das constatações nas áreas com atuação prévia desta, levando, assim, à aprovação das contas da Instituição pelos órgãos de controle externo.

Gráfico 05: Comparativo gestor/auditor – resultado nos relatórios x presença da auditoria



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

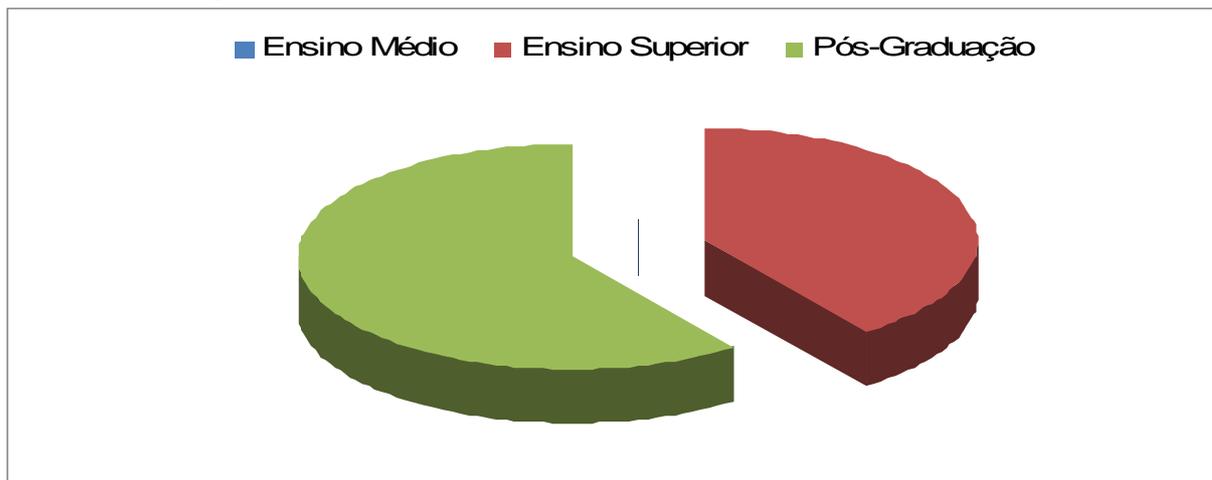
É mister observar que, a partir das questões fechadas presentes nos formulários distribuídos com gestores e a equipe de auditoria, foi possível a construção dos gráficos a seguir que se reportam à:

- formação acadêmica,
- questionamentos da CGU x atuação da Auditoria Interna,
- objetivo/foco desenvolvido com sucesso,
- recomendações repassadas para os setores,
- estrutura física/pessoal x atendimento das ações e metas,
- solicitações/sugestões da Auditoria são seguidas pela gestão,
- políticas/procedimentos x gestão de qualidade,
- relatório deve ser debatido com áreas auditadas,
- funcionamento/estrutura adequado ao ambiente/cultura organizacional,
- recursos humanos e tecnológicos fornecidos corretamente,
- Auditoria está ajudando os gestores a alcançarem objetivos e metas,
- técnicas/procedimentos podem ser indicadores de melhoria da gestão pelos órgãos de controle,

- nível de satisfação de atendimento dos clientes,
- recomendação da Auditoria x implantação
- nível de especialização/qualificação dos Auditores,

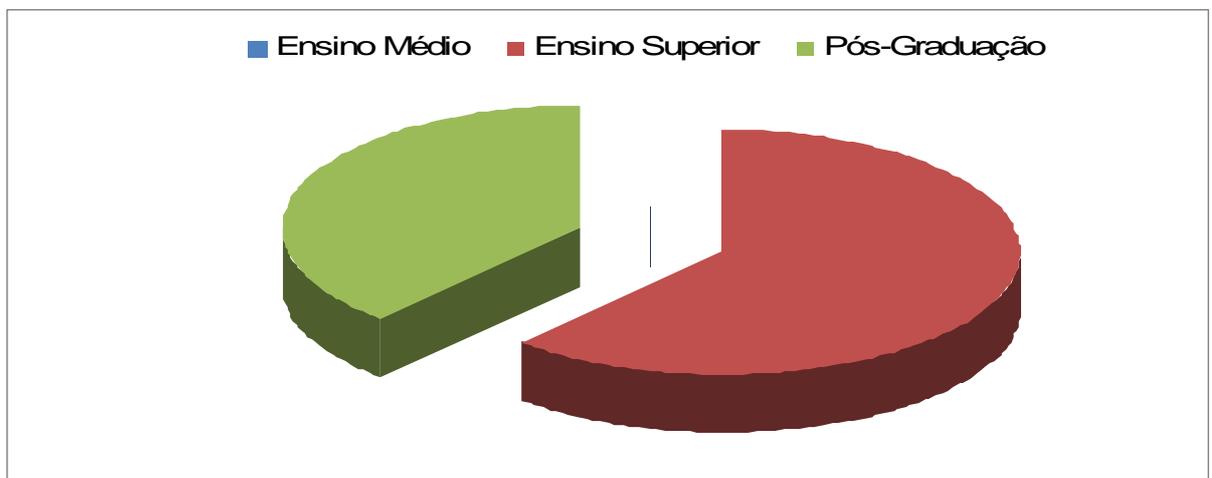
Tornando possível inferir a abrangência e importância dos dados coletados os quais permitiram assegurar que a sintonia entre as necessidades dos gestores concernentes ao assessoramento e acompanhamento das ações inerentes à gestão administrativa do Campus e o entendimento e conhecimento específico dos auditores representa um fator de suma importância para o sucesso da gestão pública em análise.

Gráfico 06: Formação acadêmica - Auditores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

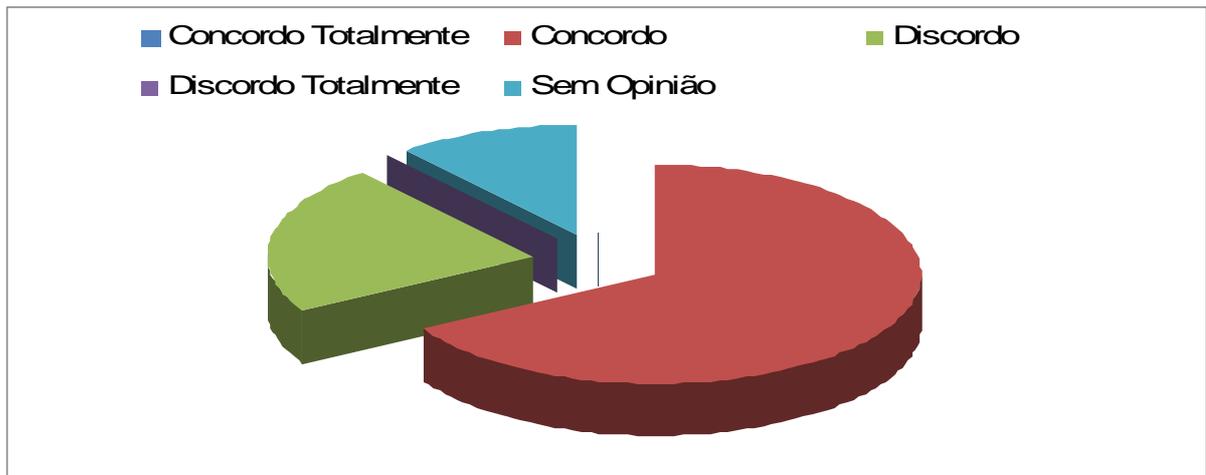
Gráfico 07: Formação acadêmica - Gestores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

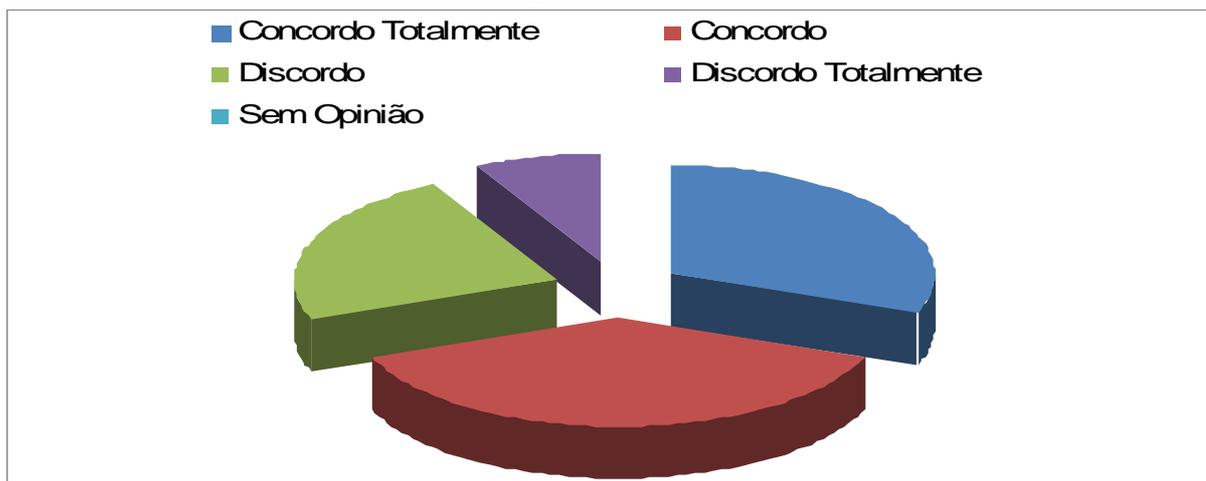
Com base nessa constatação, é importante ressaltar que, acerca do conceito de accountability, o foco do trabalho desenvolvido pela Auditoria interna passa pela fiscalização da resposta do gestor à sociedade e, dentro da análise efetuada junto ao IFPE, constata-se, pela opinião colhida de auditores e gestores, que aquele órgão vem desempenhando, de maneira adequada, suas funções, apesar de limitações e dificuldades enfrentadas pelos auditores na Instituição.

Gráfico 08: Questionamentos da CGU x atuação da Auditoria - Auditores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

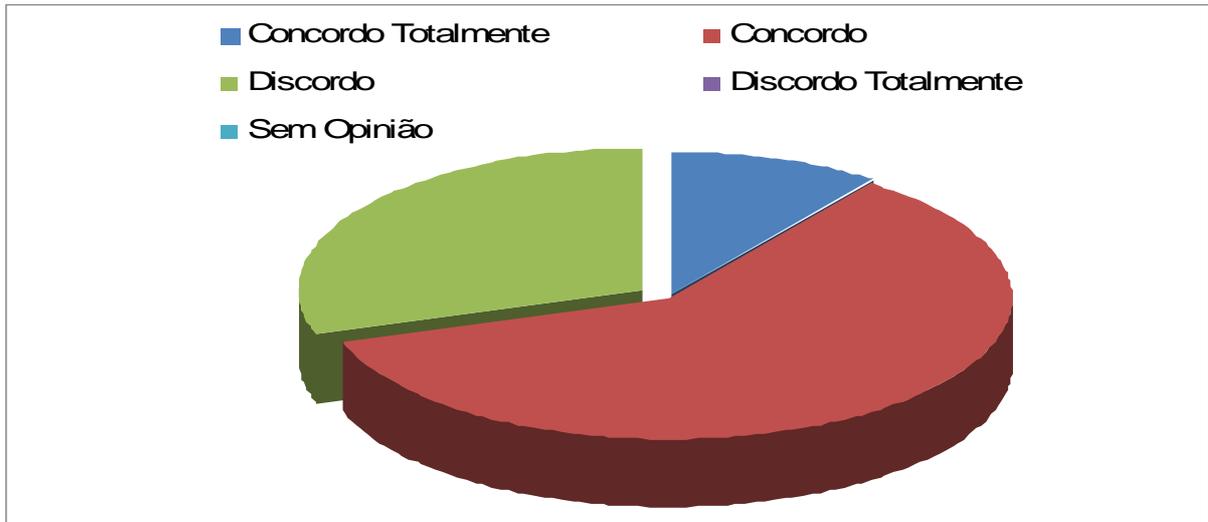
Gráfico 09: Questionamentos da CGU x atuação da Auditoria - Gestores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

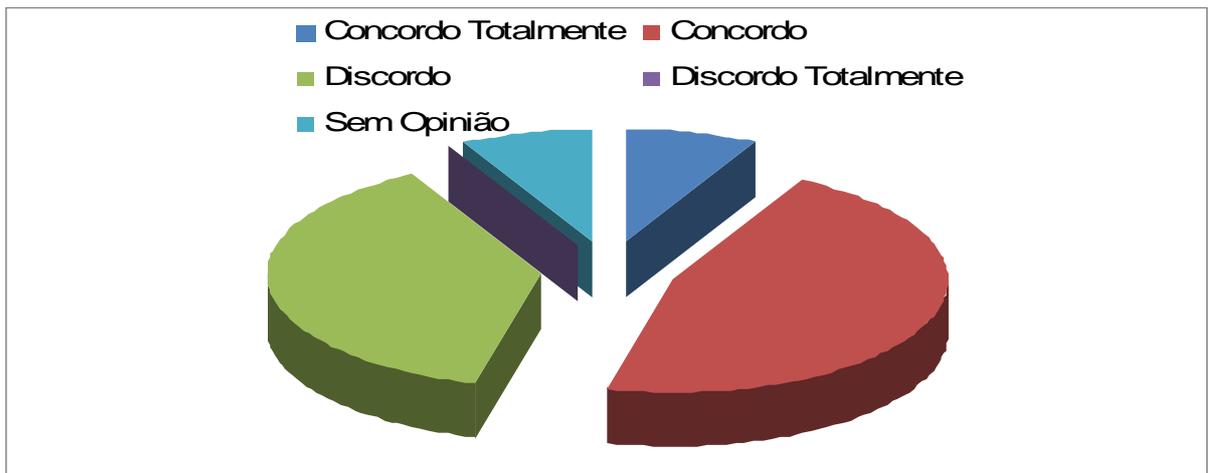
Um outro viés observado neste percurso da pesquisa está disposto no gráfico 10 e 11, tendo em vista que eles representam se o objetivo/foco da Auditoria está sendo desenvolvido com sucesso.

Gráfico 10: Objetivo/foco desenvolvido com sucesso - Auditor



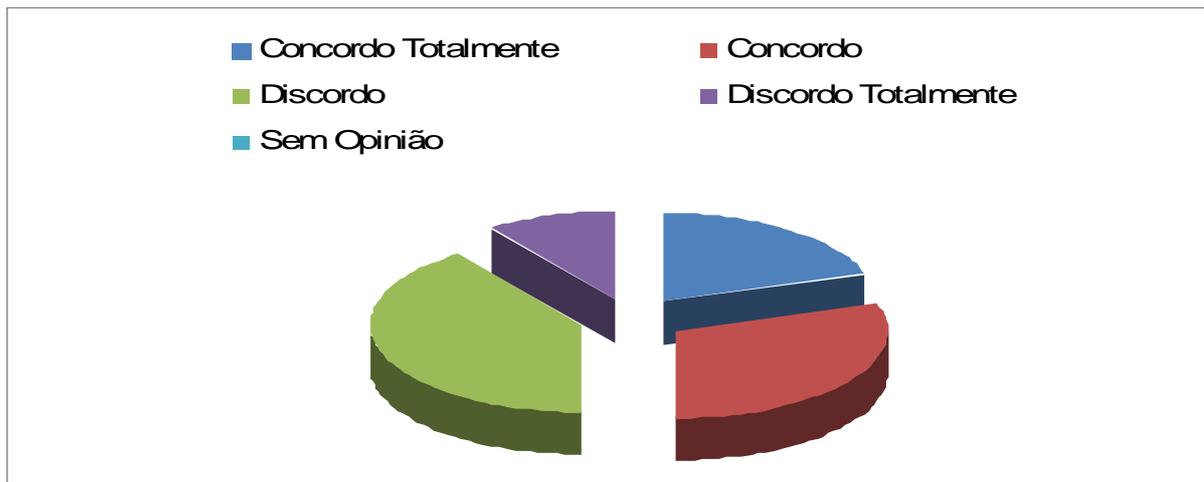
Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

Gráfico 11: Objetivo/foco desenvolvido com sucesso - Gestores



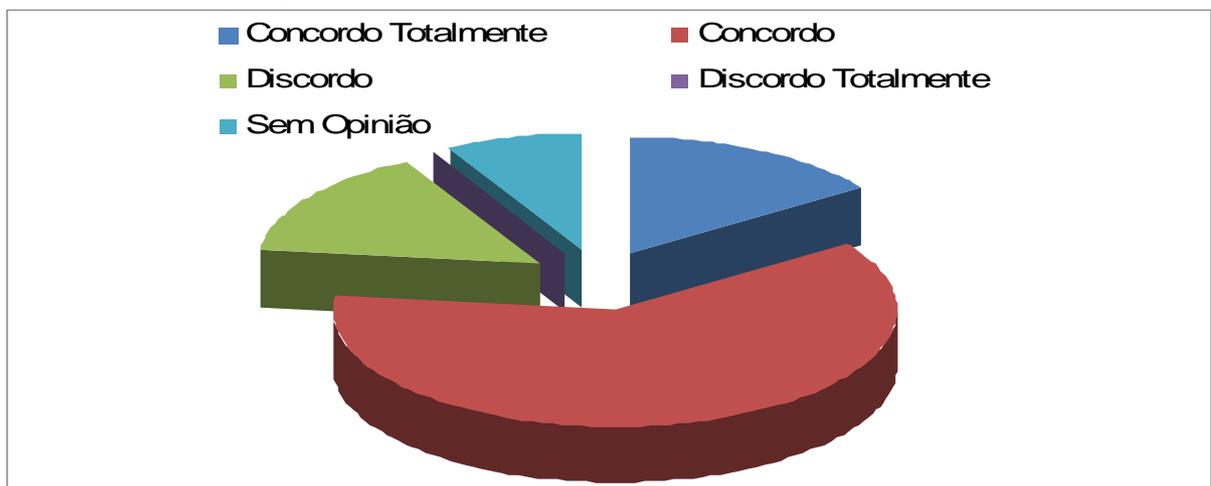
Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

Gráfico 12: Recomendações repassadas para os setores - Auditores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

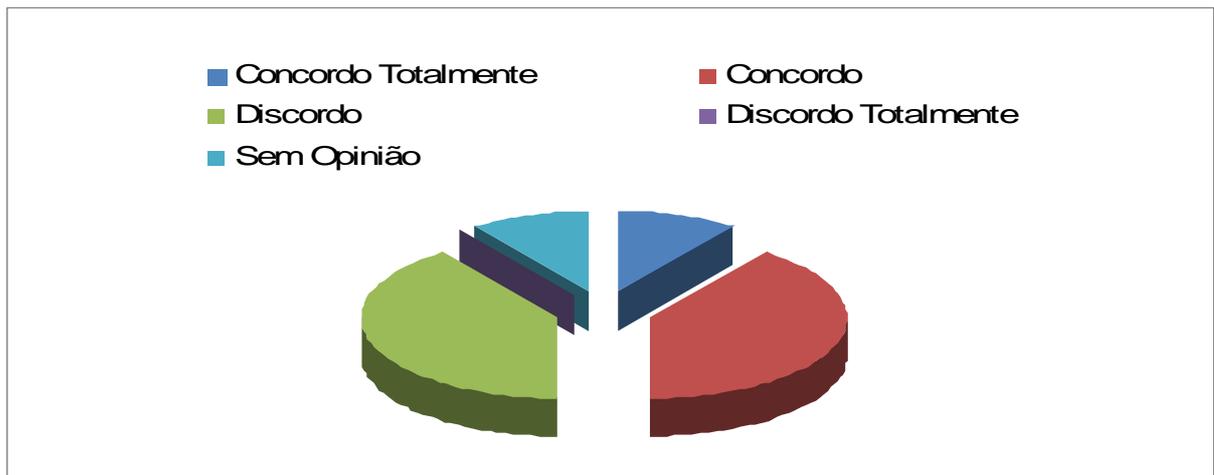
Gráfico 13: Recomendações repassadas para os setores - Gestores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

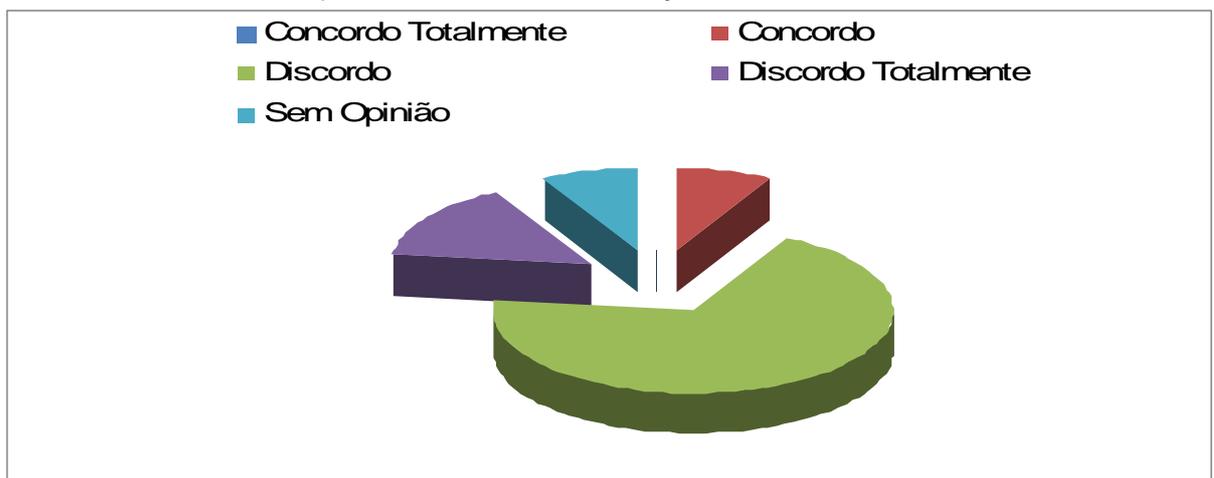
Após as análises dos gráficos anteriores, convém destacar, ainda, os gráficos 12 e 13 que dizem respeito à recomendações repassadas pela Auditoria aos setores do Campus, visto que as áreas auditadas recebem recomendações em relação às suas ações e procedimentos e, estas, conforme demonstrado nesses gráficos, estão sendo repassadas para os demais setores, porém este repasse não está sendo feito de maneira adequada, deixando espaços em aberto, o que pode vir a causar a reincidência de falhas e erros no desempenho das políticas institucionais.

Gráfico 14: Estrutura física/pessoal x atendimento das ações e metas - Auditores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

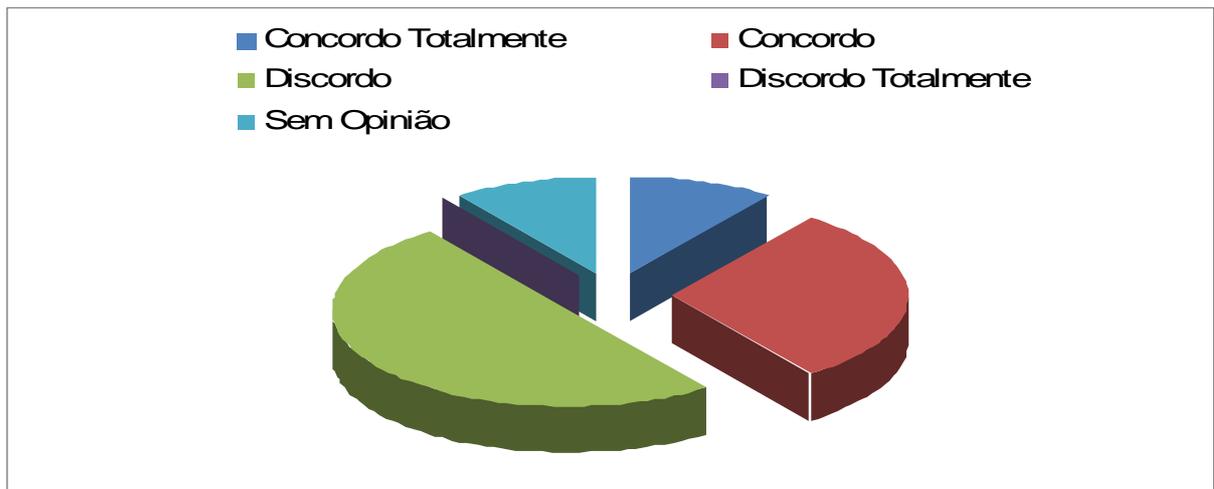
Gráfico 15: Estrutura física/pessoal x atendimento das ações e metas – Gestores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

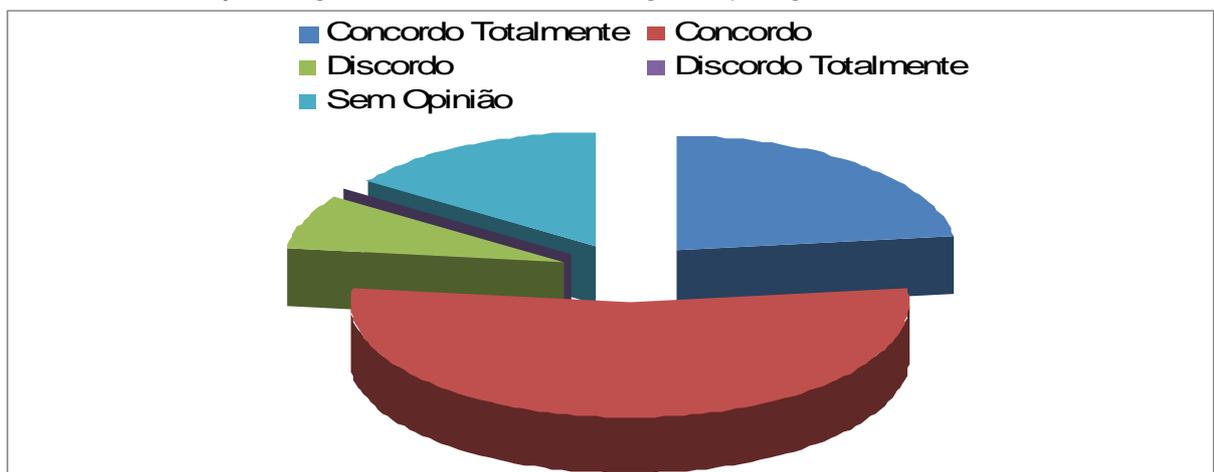
Um outro ponto pesquisado foi o concernente à estrutura física/pessoal x atendimento das ações e metas, disposto nos gráficos 14 e 15, que serviu como indicativo para a avaliação da Instituição, em busca de uma gestão de qualidade, o que vem a ser, segundo Gil (1999a), uma condição de equilíbrio/sintonia/utilidade/perfeição. Nesses gráficos, portanto, constata-se haver falhas da Instituição no que se refere à estrutura física, estando esta, aquém do necessário para o desenvolvimento das atividades inerentes à auditoria, comprometendo o resultado final das ações da Auditoria Interna, dificultando e/ou impedindo o cumprimento de suas ações e metas, fato muito bem delineado no recorte em verde, dos referidos gráficos.

Gráfico 16: Solicitações/sugestões da Auditoria são seguidas pela gestão - Auditores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

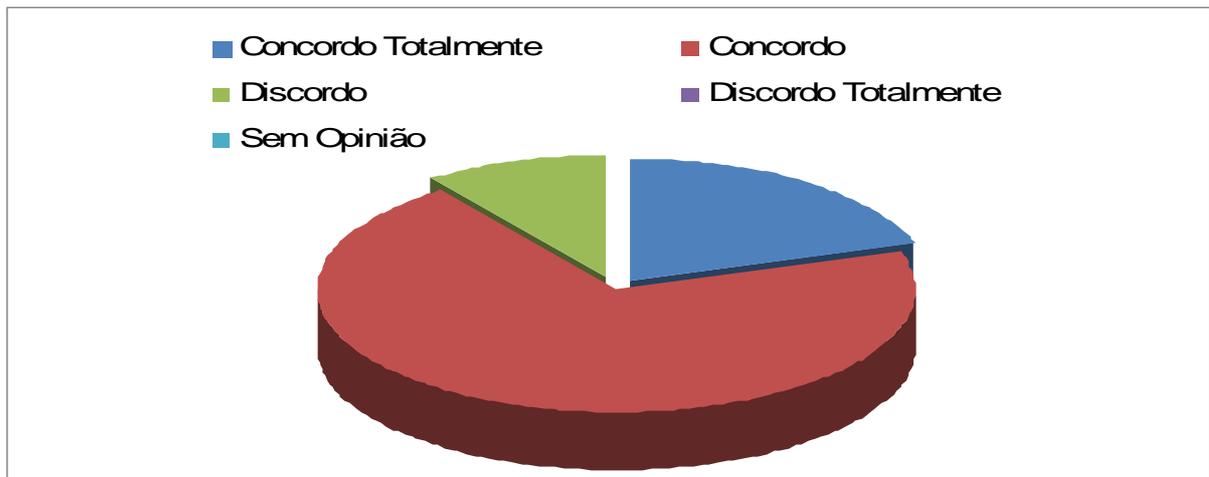
Gráfico 17: Solicitações/sugestões da Auditoria são seguidas pela gestão – Gestores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

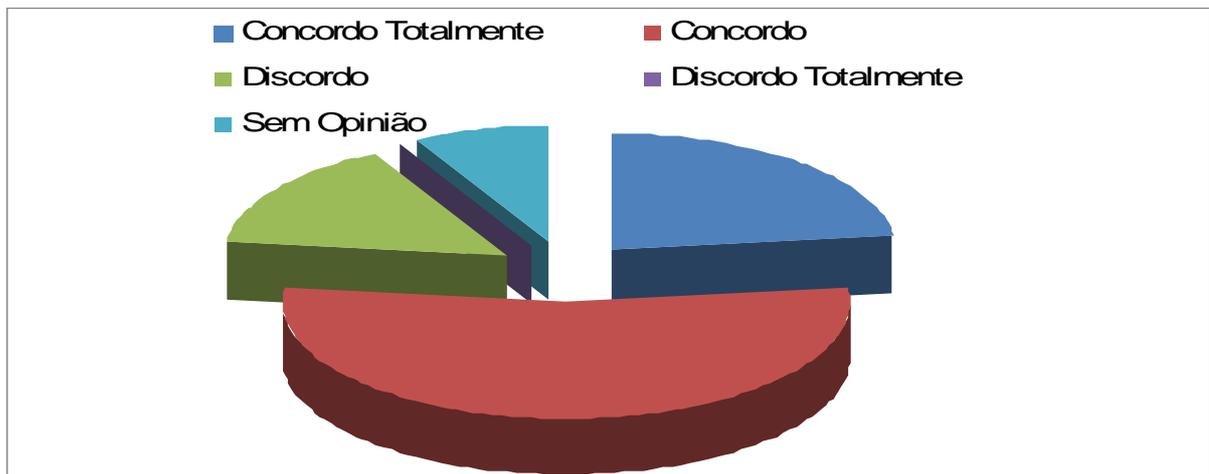
No que tange às sugestões da auditoria aos gestores do Campus, constata-se, através dos gráficos 16 e 17 colocados anteriormente, uma dualidade quanto à sua observância e atendimento pela gestão. Em relação às respostas dos auditores, estes expõem que suas recomendações não estão sendo seguidas pelos administradores, o que vem a contrastar com as respostas dos gestores, que afirmam atendê-las como reforço no processo administrativo.

Gráfico 18: Políticas/procedimentos x gestão de qualidade - Auditores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

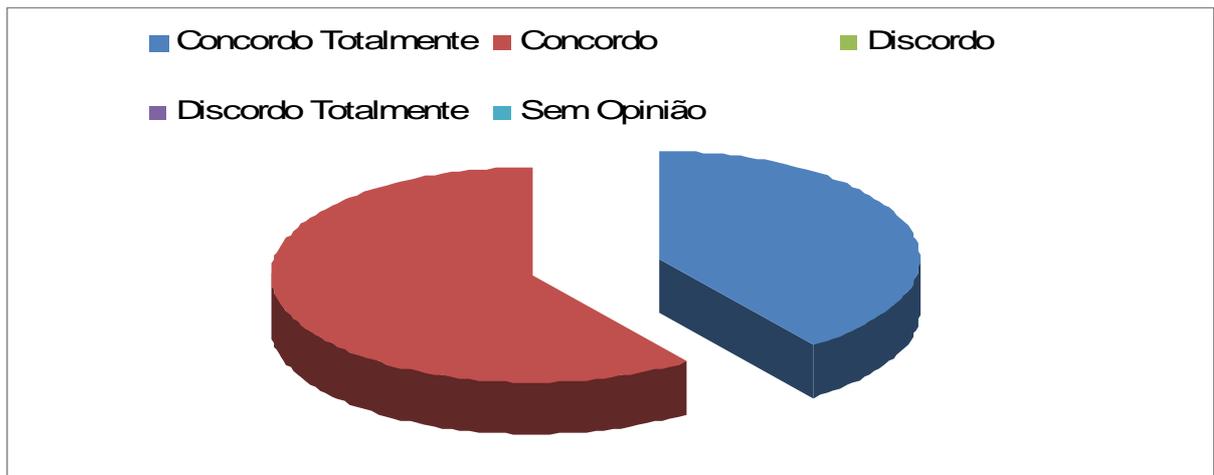
Gráfico 19: Políticas/procedimentos x gestão de qualidade - Gestores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

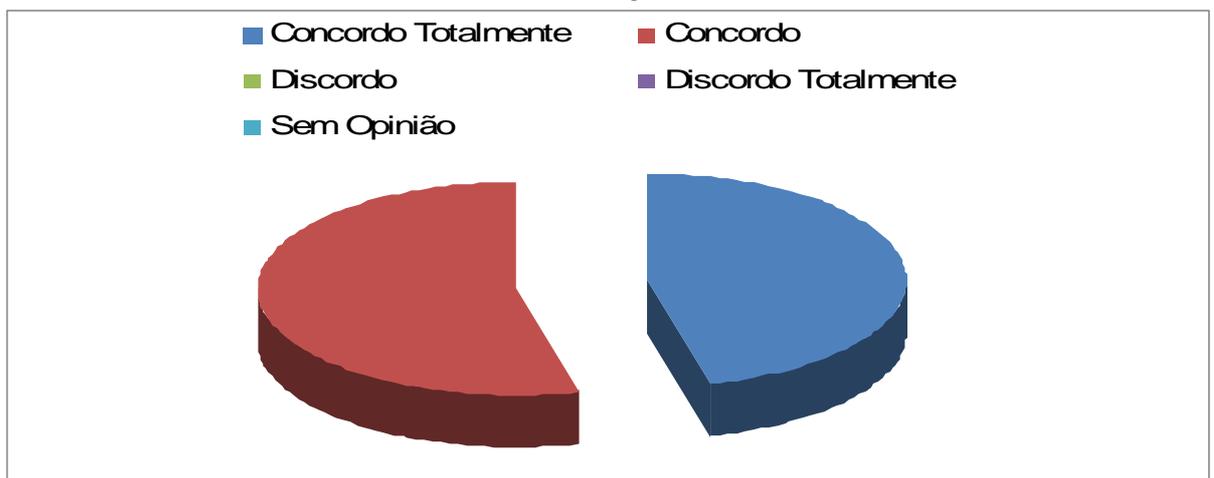
Os gráficos 18 e 19 traçam o cenário referente às respostas do universo pesquisado, quanto a políticas/procedimentos. Analisando-se esses dois instrumentos, remonta-se ao conceito de Paladini (2010), que afirma que a atualização do processo requer permanente acompanhamento e avaliação, a gestão de qualidade é uma busca contínua do gestor moderno e o controle é uma das fases de constante observância, que se destina a corrigir eventuais distorções. Neste sentido, constata-se que as ações desenvolvidas pela Auditoria Interna asseguram esta gestão de qualidade, apesar de haver a limitação em relação à exoneração do auditor do Campus estudado, conforme já apontados no quadro 02 já analisado.

Gráfico 20: Debater relatórios com áreas auditadas - auditores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

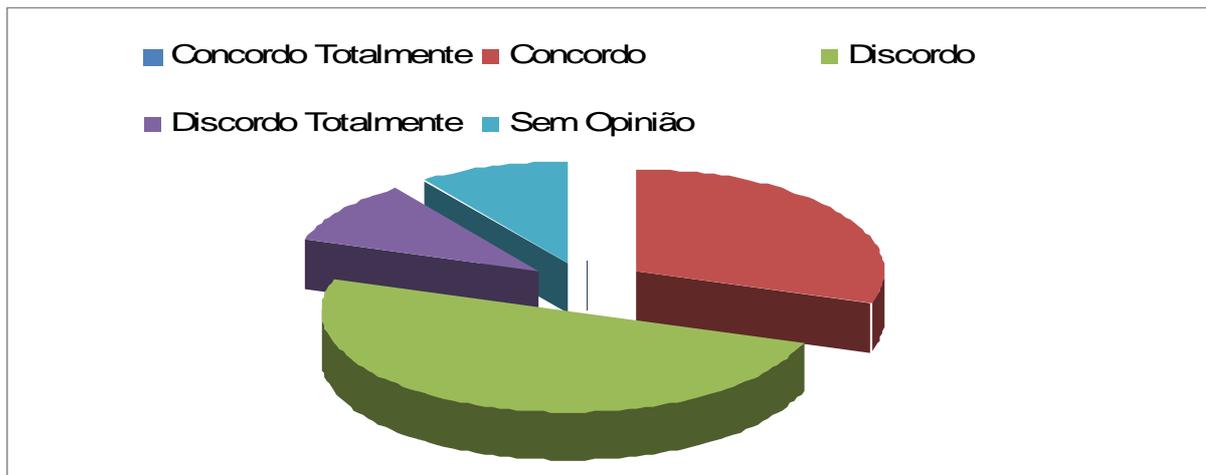
Gráfico 21: Debater relatórios com áreas auditadas - gestores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

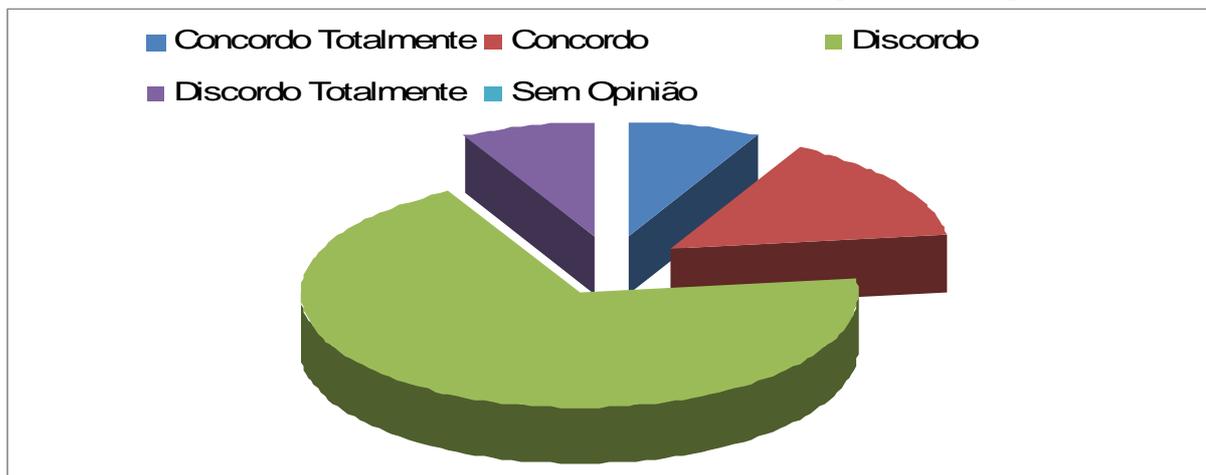
Nos questionamentos que embasaram esta pesquisa, também foi analisada a importância do relatório encaminhado pela Auditoria à gestão ser socializado com os envolvidos nas recomendações dele advindas. Convém ressaltar que um dos fatores que também corroboram para o alcance da gestão de qualidade é a divulgação dos atos e fatos ocorridos dentro da instituição, pois os diversos setores formam um todo e não podem funcionar isoladamente, mesmo que suas manifestações sejam analisadas de ângulos diferentes. O controle está presente em todas as fases do processo e o auditor deve trabalhar em busca da redução de erros, emitindo constantemente recomendações para a melhoria da gestão. Neste sentido, o debate com as áreas auditadas e a gestão deve ser contínuo, resultando em melhorias, reduzindo os questionamentos pelos órgãos de controle externo.

Gráfico 22: Funcionamento/estrutura adequado ao ambiente/cultura organizacional - auditores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

Gráfico 23: Funcionamento/estrutura adequado ao ambiente/cultura organizacional - gestores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

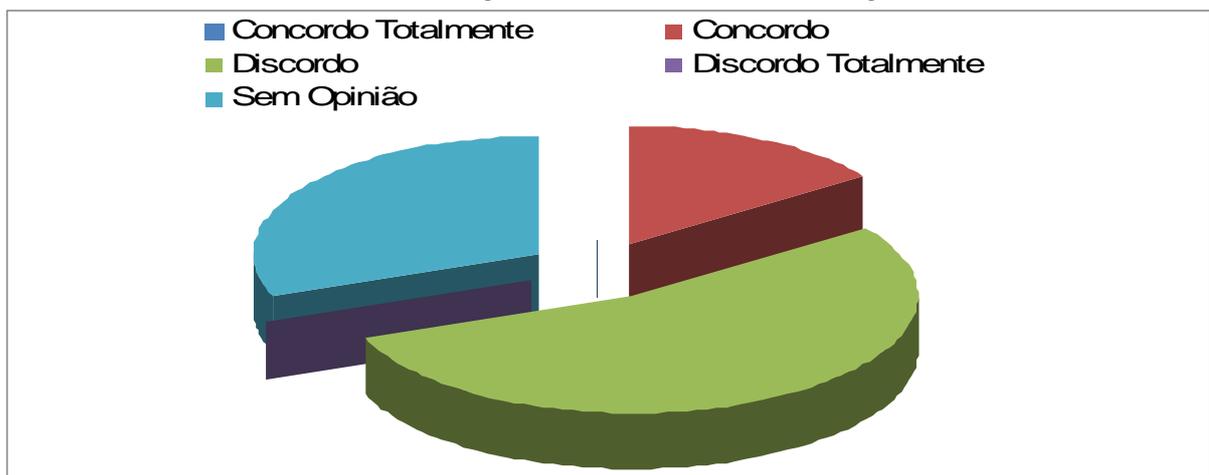
Analisando-se os gráficos 24 e 25, verificou-se que, apesar do incentivo dado em relação à contratação de auditores para todos os campi da Instituição, a Auditoria Interna passa por dificuldades em relação ao seu funcionamento. Enfrenta dificuldades quanto a seus recursos humanos, que são insuficientes para atender a demanda da Instituição, como também em relação à sua estrutura física, que é pequena para desenvolver adequadamente suas atividades. Há, também, déficit na área de tecnologia da informação, por não dispor de recursos tecnológicos ideais e de um sistema de controle, facilitador do trabalho da auditoria, ao disparar alertas para as áreas em risco.

Gráfico 24: Recursos humanos e tecnológicos fornecidos corretamente - auditores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

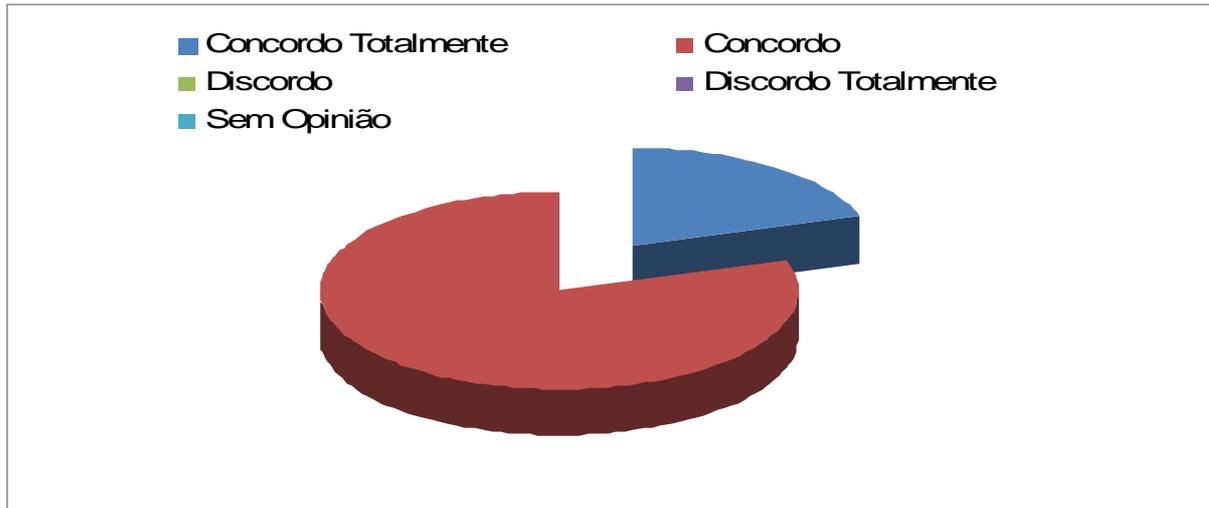
Gráfico 25: Recursos humanos e tecnológicos fornecidos corretamente - gestores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

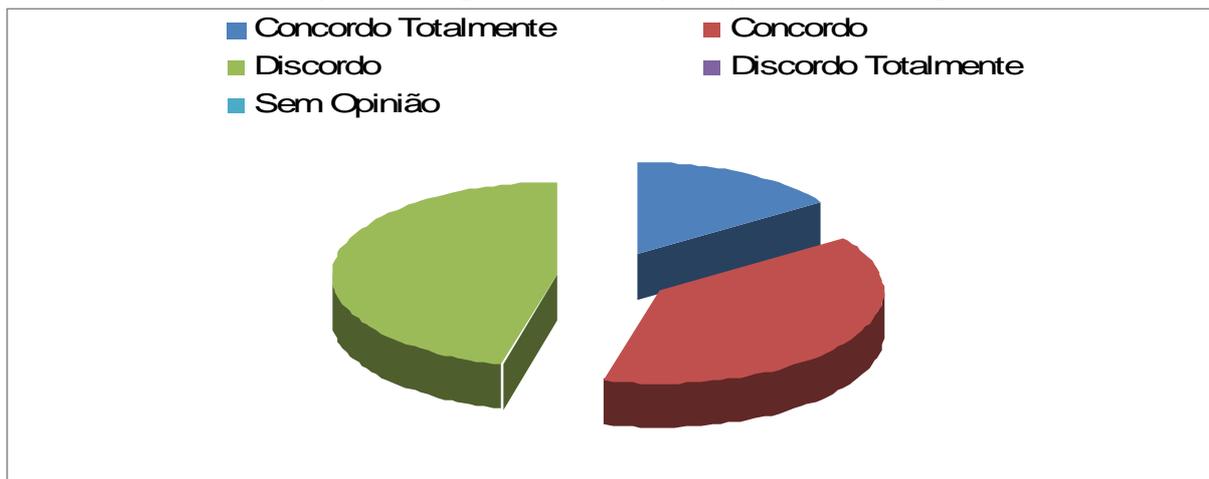
Sobre os gráficos 26 e 27, verifica-se, novamente, que há uma divergência de opiniões, pois neles, os auditores julgam que suas ações estão servindo de impulso aos administradores, facilitando, através de seus procedimentos e recomendações, o alcance de suas metas e objetivos. Em contraste, os gestores relatam que a atuação da Auditoria Interna não constitui auxílio na otimização de seus processos e resultados.

Gráfico 26: Auditoria está ajudando os gestores a alcançar objetivos e metas - auditores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

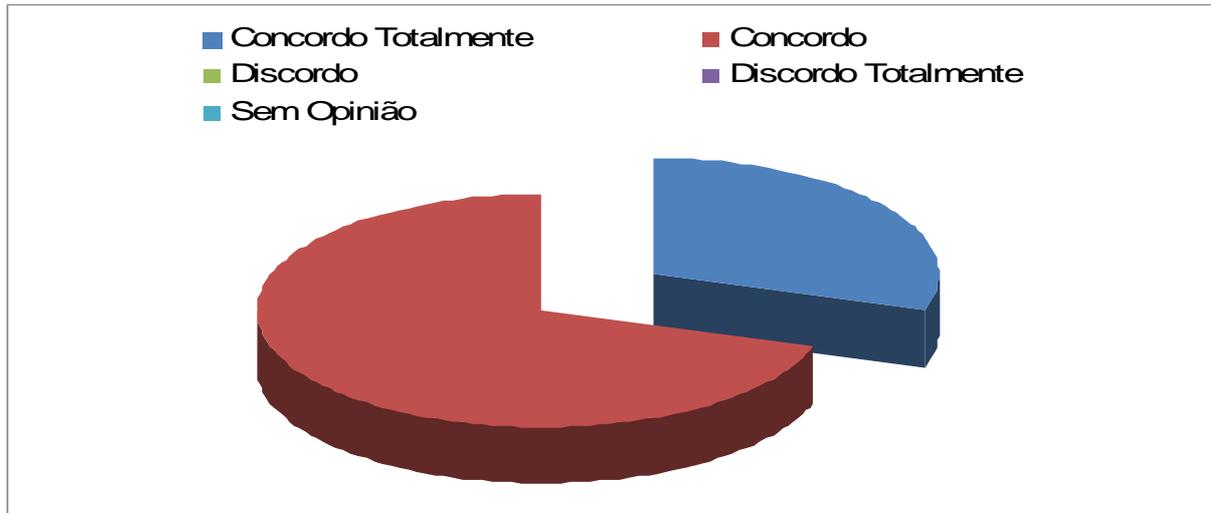
Gráfico 27: Auditoria está ajudando os gestores a alcançar objetivos e metas - gestores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

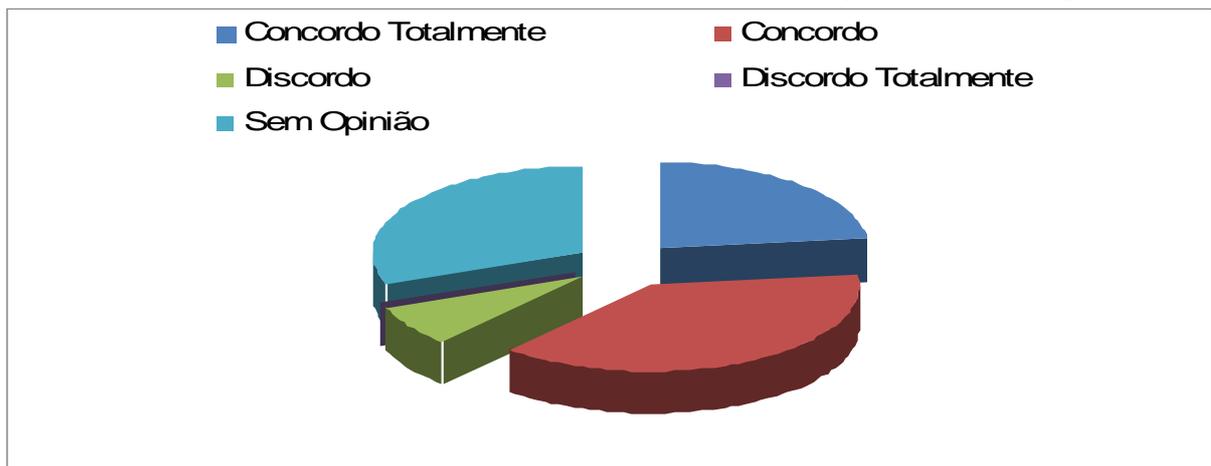
Na composição dos gráficos 28 e 29, está demonstrado o resultado dos questionamentos se as técnicas/procedimentos podem ser indicadores de melhoria da gestão pelos órgãos de controle ficando comprovado que os procedimentos adotados pela Auditoria Interna poderiam servir de indicador de melhoria da gestão pelos órgãos de controle externo, o que foi duplamente afirmado, tanto por gestores, quanto pela equipe de auditores. Confirma-se, pela análise dos relatórios da Instituição, que tiveram seus resultados modificados bruscamente, após a implantação e atuação da Auditoria Interna, passando os gestores a terem suas contas anuais aprovadas sem ressalvas, além da diminuição do número de constatações pelos órgãos de controle.

Gráfico 28: Técnicas/procedimentos x indicadores de melhoria pelos órgãos de controle - auditores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

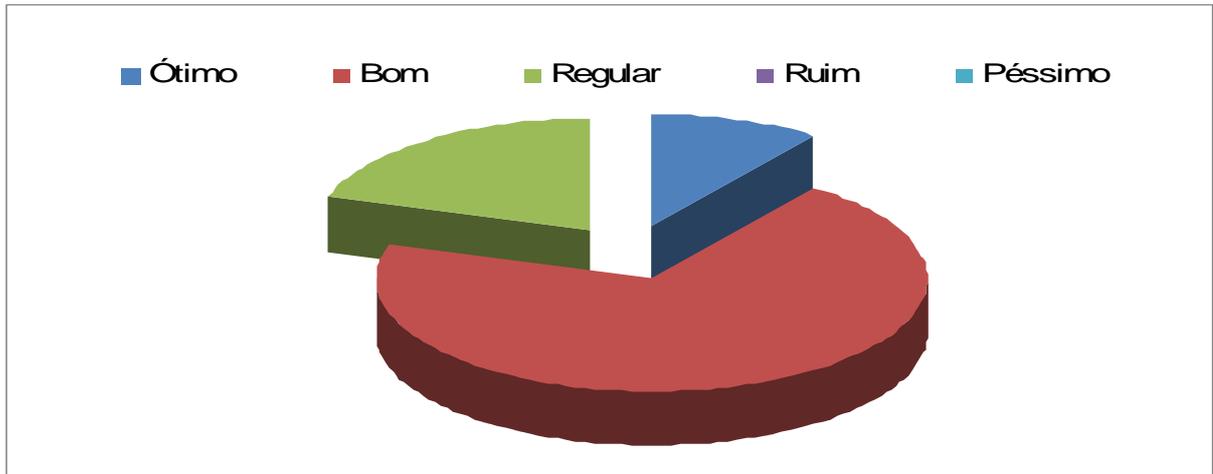
Gráfico 29: Técnicas/procedimentos x indicadores de melhoria pelos órgãos de controle - gestores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

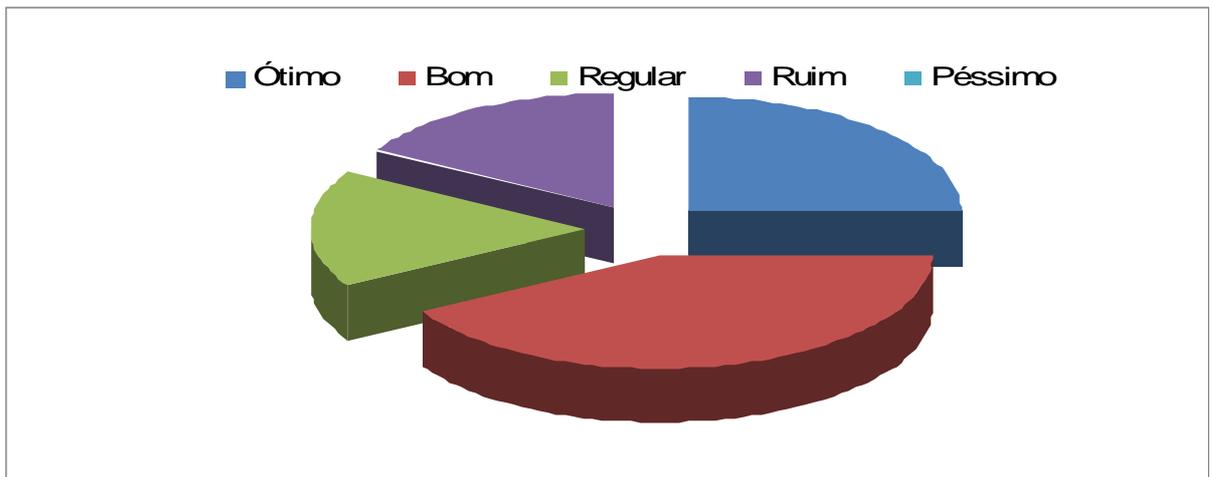
Seguindo-se a análise dos dados coletados, têm-se os gráficos 30 e 31 relativos ao nível de satisfação de atendimento dos clientes. Nestes dois gráficos, está indicado o nível de satisfação de atendimento aos clientes pela Auditoria, bem como o grau de efetiva implantação das recomendações por ela emanadas. Vale salientar que a implantação de Auditoria Interna, com verificação das atividades desenvolvidas, serve como garantia da manutenção da qualidade. Dessa forma, as recomendações emitidas por esse órgão objetiva a correção de falhas, passando maior segurança na execução das atividades e alcance das metas traçadas.

Gráfico 30: Nível de satisfação dos clientes - auditores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

Gráfico 31: Nível de satisfação dos clientes - gestores



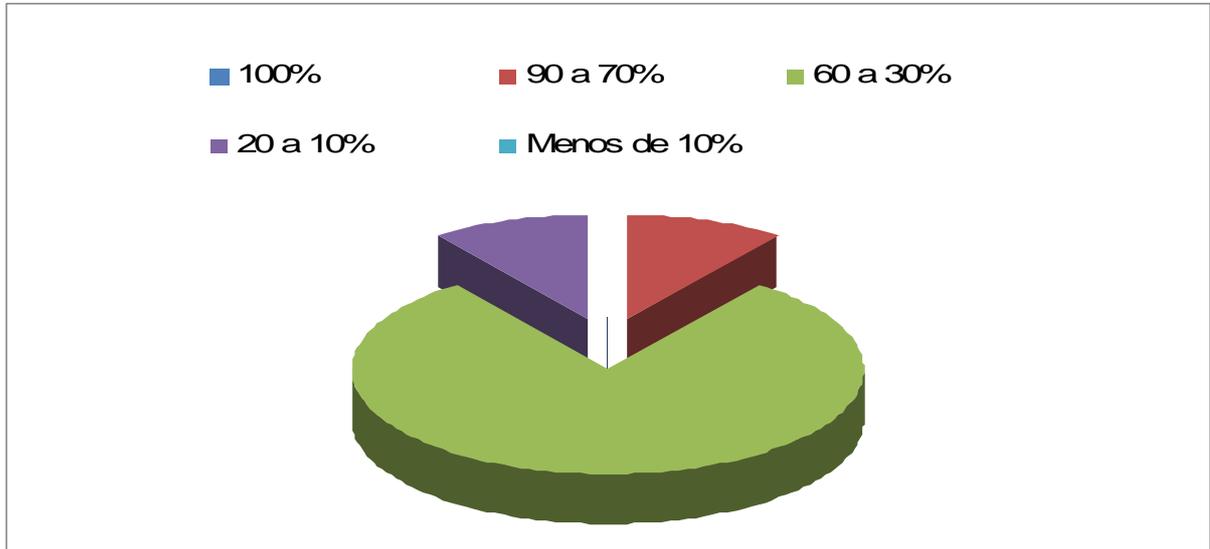
Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

Diante do exposto, e, após análise dos dados obtidos na pesquisa, observa-se como bom o nível de satisfação dos clientes da Instituição, podendo haver, todavia, uma melhoria considerável, se as recomendações emitidas pela Auditoria Interna forem efetivamente implantadas, mediante ações educativas e orientações, reuniões sistêmicas e acompanhamento mais rigoroso das ações.

Em decorrência disso, a auditoria interna pode ser considerada como uma ferramenta de suma importância para as organizações, uma vez que desempenha um papel de grande relevância, ajudando a eliminar desperdícios, simplificar tarefas, apoiar a gestão e transmitir informações aos administradores sobre o desenvolvimento das atividades executadas. (SANTOS, 2007).

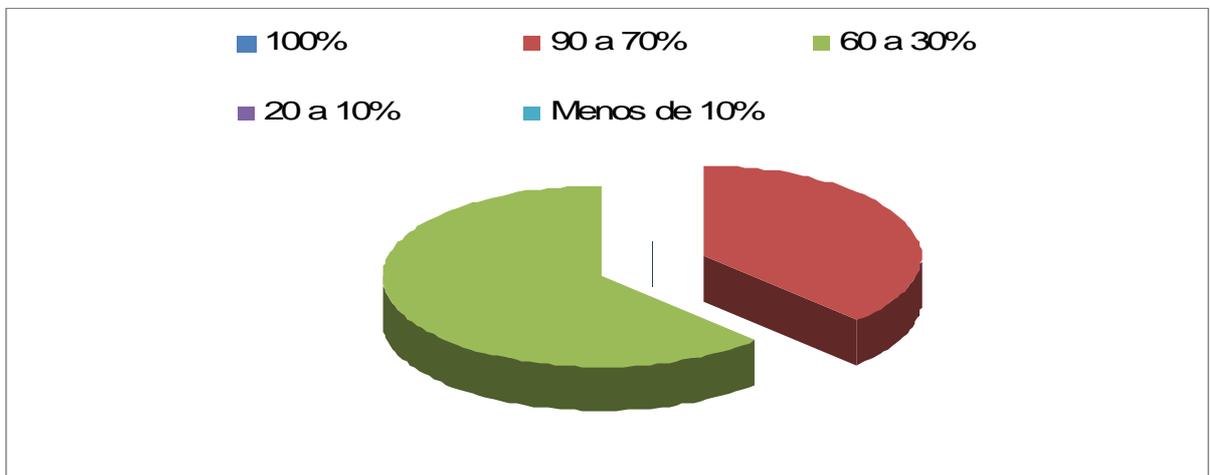
Outro ponto pesquisado foi o relativo à implantação das recomendações da Auditoria cujos resultados estão demonstrados nos gráficos 32 e 33 seguintes.

Gráfico 32: Implantação das recomendações da auditoria - auditores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

Gráfico 33: Implantação das recomendações da auditoria - gestores

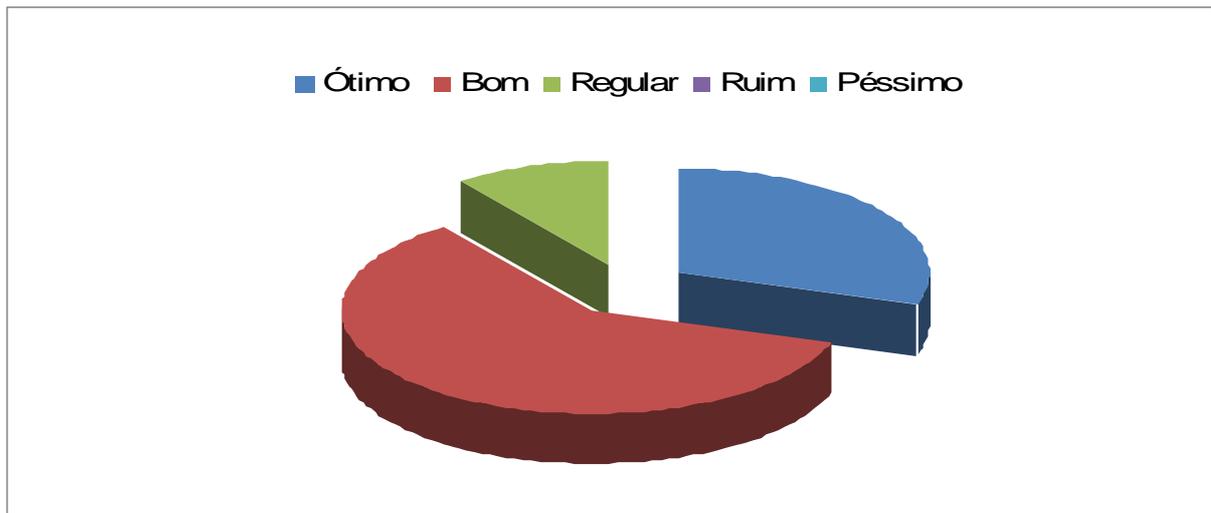


Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

Conforme demonstrado, verifica-se que os auditores consideram que de 30 a 60% das recomendações por eles emanadas são efetivamente implantadas pelos gestores nas atividades administrativas do Campus, o que vem corroborar a importância da Auditoria como órgão de assessoramento, para que a gestão atue, tendo como elemento norteador de suas ações administrativas, os princípios legais que regem todos os órgãos públicos, principalmente.

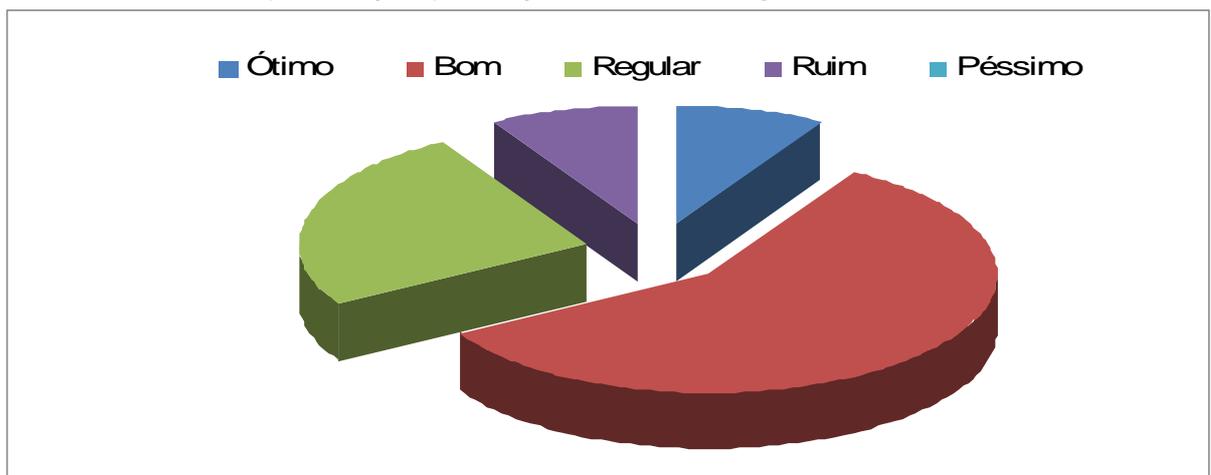
Os gráficos 34 e 35 seguintes, destacam a importância da formação dos servidores, exigindo-se deles qualificação continuada, para uma resposta eficaz e eficiente às demandas surgidas, quando de sua atuação. Ressalta-se, também, a formação da equipe de auditores, classificada pela maioria dos pesquisados como boa e ótima, o que proporciona melhoria no desempenho destes em busca da gestão de qualidade.

Gráfico 34: Nível de especialização/qualificação dos auditores - auditores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

Gráfico 35: Nível de especialização/qualificação dos auditores - gestores



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa do autor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do tempo, a gestão pública tem passado por grandes mudanças, principalmente devido às cobranças e exigências da sociedade, que, cada vez mais, vem interferindo na administração pública nos três níveis de governo.

A necessidade de avaliar a gestão também decorre do controle social e tem como propósito a satisfação da sociedade, com a oferta de serviços de melhor qualidade.

Este trabalho teve como propósito realizar um estudo de caso para identificar, descrever e analisar, como se deu o processo de implantação e posterior atuação da Auditoria Interna no IFPE, mais especificamente no Campus Recife.

Criada como elo entre a Instituição e os Órgãos de Controle, apontam-se resultados alcançados no IFPE, após a criação da Auditoria, fruto de pesquisa entre os ocupantes de cargos de direção e os componentes da Auditoria Interna.

Ao analisar a Auditoria Interna no IFPE, através da pesquisa de campo, alicerçada em diversos autores e na análise de dados, conforme formulários distribuídos com gestores e a equipe de auditoria, obteve-se como resultados a serem observados:

- o aumento da transparência como fator que contribui para a redução de conflitos.
- a falta de padronização dos processos e procedimentos, dificultando o desempenho das atividades da auditoria interna.
- a constatação de que uma Instituição com uma auditoria interna ineficiente possibilita o surgimento de irregularidades, aumentando os riscos organizacionais.
- de pouco adianta a existência da auditoria interna, se ela não estiver provida de recursos humanos em quantidade e qualidade que sejam suficientes, para suprirem as demandas da instituição e dos órgãos de controle.
- os relatórios de gestão da Instituição pesquisada constatam que a implantação da Auditoria Interna interferiu positivamente nos atos e ações praticadas por seus gestores, melhorando consideravelmente sua avaliação por parte dos órgãos de controle externo (CGU e TCU), o que resultou na aprovação de suas contas anuais sem nenhum tipo de ressalva.

Convém Ressaltar que esta pesquisa, além dos itens acima elencados, aponta algumas limitações da gestão, que devem ser consideradas quando da análise dos dados coletados, quais sejam:

- ausência de auditor no Campus Recife, devido ao pedido de exoneração de seu titular, em abril último.
- dificuldade de atuação dos auditores, devido à inexistência de normatização de processos e procedimentos.
- ausência de espaço físico adequado para desenvolvimento das ações da auditoria, bem como de ações educativas à gestão, diminuindo questionamentos e erros.
- as demandas do Campus Recife não são plenamente satisfeitas pela Auditoria Interna. Em muitos pontos, a auditoria falha pela falta e/ou má qualidade na prestação dos serviços, como em relação à ausência de auditor no Campus. normatização de processos e procedimentos.

Apesar dessas fragilidades, foram encontradas evidências significativas da existência da Auditoria no Campus Recife, nos casos aqui vistos, pois, através das ações por ela empreendidas e, para dar sentido a elas, verificaram-se mudanças no Campus Recife, apesar das dificuldades e limitações existentes, tendo em vista que, nos relatórios dos órgãos de controle externo, constata-se a presença da auditoria como órgão de assessoramento da gestão, auxiliando-a nas tomadas de decisão.

Ainda em decorrência da pesquisa realizada e, como forma de reforçar a atuação da Auditoria Interna, recomenda-se:

- a implementação de um sistema informatizado, através de critérios e padrões pré-estabelecidos e de maneira contínua, identificando eventos críticos para serem monitorados pelos auditores.
- apoio consultivo a gestores e aos diversos setores da Instituição, com elaboração de planos de ação, para minimizar os questionamentos dos órgãos de controles externos.
- adequação e manutenção de uma estrutura de controle interno que atenda as exigências legais e as expectativas da Instituição, com aumento do número de servidores, adequação do espaço físico e dos equipamentos.
- a criação de metodologias e procedimentos objetivando aumentar a produtividade da auditoria, assegurando o papel da auditoria dentro da instituição.

- a necessidade de reuniões sistêmicas com os gestores/setores para avaliação e controle, inclusive pós-auditoria, com retorno aos setores auditados, visto que ações educativas diminuem as falhas na gestão, dando segurança às instituições.

- formação de uma equipe de auditoria com um novo perfil, sendo preciso preparar auditores gerencialistas, alcançando, assim, efetivos resultados para a instituição e a sociedade.

Como proposição a ser observada pela gestão do Campus Recife, recomenda-se expandir este estudo, de modo a se ter uma visão mais específica do papel da Auditoria Interna na Instituição, tendo em vista a importância de se ampliarem os conhecimentos sobre esse tema, tão importante para toda e qualquer instituição pública.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. **Introdução à auditoria operacional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

_____. _____. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). Disponível em: <www.presidencia.gov.br/legislacao>, Acesso em: 22 out. 2009.

Brasil. Tribunal de Contas da União. **Normas de auditoria operacional do TCU**. 3. ed. Brasília, 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill (Coord.). **Responsabilização na administração pública**. Tradução Luis Reyes Gil. São Paulo: Edições Fundap, 2006.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE PERNAMBUCO. Conselho Diretor. **Resolução nº. 19**, de 2003. Institui a Unidade de Auditoria Interna.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução nº. 791**, de 1995. Aprova NBCP 3 : Normas Profissionais do Auditor Interno.

DESLANDES, Suely Ferreira. O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 2.

DINIZ, Eli. **Globalização, Estado e desenvolvimento**: dilemas do Brasil no novo milênio. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

FERREIRA, Ricardo J. **Auditoria**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2007.

GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria da qualidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999a.

_____, **Auditoria operacional e de gestão: qualidade da auditoria**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999b.

HERRMANN JR., Frederico. **Contabilidade superior: teoria econômica da contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUNA, Sergio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. 2. ed. São Paulo: EDUC, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Manual de Auditoria Interna: MAI**. 2008. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conabweb/download/nupin/ManualdeAuditoriaInterna.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2010, 18h00.

MELLO, Agostinho de Oliveira. **Auditoria interna**. São Paulo: 2006. Disponível em: <<http://www.auditoriainterna.com.br/conceitos.htm>>. Acesso em 14 set. 2010, 16h00.

MENEZES, Maurício Campos. **Auditoria, excelente ferramenta de gestão para o administrador moderno**. Rio de Janeiro: 2000. Disponível em: <<http://agms.sites.uol.com.br/principal.htm>>. Acesso em: 25 set. 2010.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MÜLLER, Aderbal N. **Auditoria integral: metodologia GAP**. 2. ed. - Curitiba: Juruá, 2009.

_____. **Desmistificando o trabalho da auditoria.** Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n1_dezembro_2001/gestao_desmistificando_auditoria.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2011, 13h00.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria:** conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, José Augusto Ribeiro de. **Curso prático de auditoria administrativa.** São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PETER, Maria da Gloria Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. **Manual de Auditoria Governamental.** São Paulo: Atlas, 2008.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de auditoria.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Humberto. **Fraudes e erros: como o auditor deve proceder.** In: CONVENÇÃO DOS CONTABILISTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 22., 2011, São Paulo. Disponível em: <http://www.convecon.com.br/>>. Acesso em: 26 ago 2011.

SANTOS, Marcos Igor da Costa. Auditoria interna como instrumento formador da eficiência e eficácia dos resultados organizacionais. In: CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, 2., 2007, João Pessoa. Disponível em: <http://www.redenet.edu.br/publicacoes/arquivos/20080922_105130_GEST-011.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na administração pública.** São Paulo: Atlas, 2007.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa:** técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Tradução: Luciane de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Auditoria interna.** Brasília, DF, c2008. Disponível em: <http://portal.unb.br/administracao/auditoria_interna/artigos.php> . Acesso em 05 outl 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário de pesquisa – Auditores

Prezados Auditores do Instituto Federal de Pernambuco – IFPE.

Com a finalidade de subsidiar minha dissertação do Mestrado em Gestão Pública na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, sob a orientação do Professor Doutor Abraham Benzaquen Sicsú e co-orientação do Professor Mestre Rogério Assunção de Farias, cujo tema é a Auditoria Interna no IFPE, preciso de sua valiosa contribuição respondendo ao formulário abaixo.

Dúvidas e/ou sugestões através do e-mail ebuarquecj@yahoo.com.br ou pelo fone 81-9974-3240.

Grato por sua cooperação.

Edson Buarque.

FORMULÁRIO DE PESQUISA					
Dados do respondente:					
Sexo:	Tempo de Trabalho na Instituição (anos):		Idade (anos):		Formação:
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> 0 a 4	<input type="checkbox"/> 5 a 9	<input type="checkbox"/> 18 a 29	<input type="checkbox"/> 30 a 39	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> 10 a 14	<input type="checkbox"/> 15 ou mais	<input type="checkbox"/> 40 a 49	<input type="checkbox"/> 50 ou mais	Fundamental
					<input type="checkbox"/> Médio
					<input type="checkbox"/> Superior
					<input type="checkbox"/> Outros
Cargo:			Função:		

Instruções: para cada pergunta responder marcando “X” na alternativa adequada de acordo com seu grau de concordância.

4. Diante dos resultados dos questionamentos por parte da Controladoria Geral da União (CGU), podemos confirmar como positivo a atuação da Auditoria Interna?
- | | | | | |
|------------------------|----------|----------|------------------------|-------------|
| () | () | () | () | () |
| Concordo
Totalmente | Concordo | Discordo | Discordo
Totalmente | Sem opinião |
5. O objetivo/foco da Auditoria Interna esta sendo desenvolvido com sucesso?
- | | | | | |
|------------------------|----------|----------|------------------------|-------------|
| () | () | () | () | () |
| Concordo
Totalmente | Concordo | Discordo | Discordo
Totalmente | Sem opinião |
6. As recomendações emitidas pela auditoria Interna estão sendo repassadas para os diversos setores da instituição?
- | | | | | |
|------------------------|----------|----------|------------------------|-------------|
| () | () | () | () | () |
| Concordo
Totalmente | Concordo | Discordo | Discordo
Totalmente | Sem opinião |

7. A estrutura física e de pessoal é suficiente para o atendimento das ações e metas?
 Totalmente Concordo Discordo Discordo Totalmente Sem opinião
8. As solicitações/sugestões da Auditoria são seguidas pela gestão?
 Totalmente Concordo Discordo Discordo Totalmente Sem opinião
9. As políticas e procedimentos desenvolvidos pela Auditoria asseguram/estimulam uma gestão de qualidade?
 Totalmente Concordo Discordo Discordo Totalmente Sem opinião
10. O relatório de auditoria deve ter seu conteúdo debatido com as áreas auditadas?
 Totalmente Concordo Discordo Discordo Totalmente Sem opinião
11. O funcionamento/estrutura da Auditoria Interna está adequado ao ambiente/cultura/organizacional?
 Totalmente Concordo Discordo Discordo Totalmente Sem opinião
12. Os recursos humanos e tecnológicos, os quais devem agregar conhecimentos a Auditoria Interna, estão sendo fornecidos corretamente?
 Totalmente Concordo Discordo Discordo Totalmente Sem opinião
13. A Auditoria está desempenhando seu papel de ajudar os gestores a alcançar seus objetivos e metas?
 Totalmente Concordo Discordo Discordo Totalmente Sem opinião
14. As técnicas e/ou procedimentos utilizados pela Auditoria Interna podem ser utilizadas como indicadores de melhoria da avaliação da gestão pelos órgãos de controle?
 Totalmente Concordo Discordo Discordo Totalmente Sem opinião
15. Apontar o nível de satisfação com que os "clientes" estão sendo atendidos.
 Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

16. Indicar, a partir das recomendações apresentadas pela Auditoria Interna, o grau de sua efetiva implantação

100% 90 a 70% 60 a 30% 20 a 10% Menos de 10%

17. Como a Auditoria Interna é vista dentro da instituição?

18. Quais as necessidades/reforço de atuação, que estão precisando de implantação em conjunto com a Auditoria Interna?

19. Como você avalia o nível de especialização/qualificação dos nossos auditores?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

20. Que resultados apontados nos relatórios dos órgãos de controle indicam a presença/atuação da Auditoria Interna?

21. Que sugestões daria para a melhoria do desempenho da Auditoria Interna?

APÊNDICE B – Formulário de pesquisa – Gestores

Prezados Gestores do Instituto Federal de Pernambuco – IFPE.

Com a finalidade de subsidiar minha dissertação do Mestrado em Gestão Pública na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, sob a orientação do Professor Doutor Abraham Benzaquen Sicsú e co-orientação do Professor Mestre Rogério Assunção de Farias, cujo tema é a Auditoria Interna no IFPE, preciso de sua valiosa contribuição respondendo ao formulário abaixo.

Dúvidas e/ou sugestões através do e-mail ebuarquec@yahoo.com.br ou pelo fone 81-9974-3240.

Grato por sua cooperação.

Edson Buarque.

FORMULÁRIO DE PESQUISA				
Dados do respondente:				
Sexo:	Tempo de Trabalho na Instituição		Idade (anos):	Formação:
<input type="checkbox"/>	(anos):		<input type="checkbox"/> 18 a 29 <input type="checkbox"/> 30 a 39	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/> 0 a 4	<input type="checkbox"/> 5 a 9	<input type="checkbox"/> 40 a 49 <input type="checkbox"/> 50 ou	Fundamental
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 10 a 14	<input type="checkbox"/> 15 ou mais	mais	<input type="checkbox"/> Médio
Feminino				<input type="checkbox"/> Superior
				<input type="checkbox"/> Outros
Cargo:			Função:	

Instruções: para cada pergunta responder marcando “X” na alternativa adequada de acordo com seu grau de concordância.

- Diante dos resultados dos questionamentos por parte da Controladoria Geral da União (CGU), podemos confirmar como positivo a atuação da Auditoria Interna?

<input type="checkbox"/>				
Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Sem opinião
- O objetivo/foco da Auditoria Interna esta sendo desenvolvido com sucesso?

<input type="checkbox"/>				
Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Sem opinião
- As recomendações emitidas pela auditoria Interna estão sendo repassadas para os diversos setores da instituição?

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

- | | Concordo
Totalmente | Concordo | Discordo | Discordo
Totalmente | Sem opinião |
|---|-------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|--------------------|
| 4. A estrutura física e de pessoal é suficiente para o atendimento das ações e metas? | ()
Concordo
Totalmente | ()
Concordo | ()
Discordo | ()
Discordo
Totalmente | ()
Sem opinião |
| 5. As solicitações/sugestões da Auditoria são seguidas pela gestão? | ()
Concordo
Totalmente | ()
Concordo | ()
Discordo | ()
Discordo
Totalmente | ()
Sem opinião |
| 6. As políticas e procedimentos desenvolvidos pela Auditoria asseguram/estimulam uma gestão de qualidade? | ()
Concordo
Totalmente | ()
Concordo | ()
Discordo | ()
Discordo
Totalmente | ()
Sem opinião |
| 7. O relatório de auditoria deve ter seu conteúdo debatido com as áreas auditadas? | ()
Concordo
Totalmente | ()
Concordo | ()
Discordo | ()
Discordo
Totalmente | ()
Sem opinião |
| 8. O funcionamento/estrutura da Auditoria Interna está adequado ao ambiente/cultura/organizacional? | ()
Concordo
Totalmente | ()
Concordo | ()
Discordo | ()
Discordo
Totalmente | ()
Sem opinião |
| 9. Os recursos humanos e tecnológicos, os quais devem agregar conhecimentos a Auditoria Interna, estão sendo fornecidos corretamente? | ()
Concordo
Totalmente | ()
Concordo | ()
Discordo | ()
Discordo
Totalmente | ()
Sem opinião |
| 10. A Auditoria está desempenhando seu papel de ajudar os gestores a alcançar seus objetivos e metas? | ()
Concordo
Totalmente | ()
Concordo | ()
Discordo | ()
Discordo
Totalmente | ()
Sem opinião |
| 11. As técnicas e/ou procedimentos utilizados pela Auditoria Interna podem ser utilizadas como indicadores de melhoria da avaliação da gestão pelos órgãos de controle? | ()
Concordo
Totalmente | ()
Concordo | ()
Discordo | ()
Discordo
Totalmente | ()
Sem opinião |

12. Apontar o nível de satisfação com que os “clientes” estão sendo atendidos.

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

13. Indicar, a partir das recomendações apresentadas pela Auditoria Interna, o grau de sua efetiva implantação

100% 90 a 70% 60 a 30% 20 a 10% Menos de 10%

14. Como a Auditoria Interna é vista dentro da instituição?

.....
.....
.....
.....
.....

15. Quais as necessidades/reforço de atuação, que estão precisando de implantação em conjunto com a Auditoria Interna?

.....
.....
.....
.....
.....

16. Como você avalia o nível de especialização/qualificação dos nossos auditores?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

17. Que resultados apontados nos relatórios dos órgãos de controle indicam a presença/atuação da Auditoria Interna?

.....
.....
.....
.....
.....

18. Que sugestões daria para a melhoria do desempenho da Auditoria Interna?

.....
.....
.....
.....
.....