



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
MESTRADO PROFISSIONAL - PPGAES

PALOMA RODRIGUES DUARTE DA NÓBREGA

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR SOB A ÓTICA DA AUDITORIA:
UM ESTUDO SOBRE A ADEÇÃO ÀS ATIVIDADES DE CONSULTORIA
PELOS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO**

João Pessoa
2021

PALOMA RODRIGUES DUARTE DA NÓBREGA

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR SOB A ÓTICA DA AUDITORIA:
UM ESTUDO SOBRE A ADESÃO ÀS ATIVIDADES DE CONSULTORIA
PELOS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPGAES, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito institucional para fins de Defesa da pesquisa.

Linha de Pesquisa: Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

Orientador: Prof. Dr. José Jassuipe da Silva Morais

João Pessoa
2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

N754g Nobrega, Paloma Rodrigues Duarte da.

Gestão da educação superior sob a ótica da auditoria :
um estudo sobre a adesão às atividades de consultoria
pelos órgãos de controle interno / Paloma Rodrigues
Duarte da Nobrega. - João Pessoa, 2021.

131 f. : il.

Orientação: José Jassuipe da Silva Moraes.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Auditoria. 2. Auditoria interna. 3. Controladoria.
4. Orgãos de Controle - Consultoria interna. 5. Gestão
da educação superior. I. Moraes, José Jassuipe da
Silva. II. Título.

UFPB/BC

CDU 657.6(043)

GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR SOB A ÓTICA DA AUDITORIA: UM ESTUDO SOBRE A ADEÇÃO ÀS ATIVIDADES DE CONSULTORIA PELOS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPGAES, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

APROVADO EM: **31/08/2021**

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. José Jassuipe da Silva Morais
PPGAES/UFPB – Orientador



Prof. Dra. Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra
PPGAES/UFPB – Avaliador Interno



Prof. Dr. Joseval dos Reis Miranda
PROFLETRAS/UFPB – Avaliador Externo

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por ter me concedido o discernimento e o equilíbrio necessários para enfrentar os obstáculos que apareceram ao longo da caminhada acadêmica e por ter colocado no caminho pessoas especiais que me ajudaram na construção deste trabalho.

Ao meu esposo Edvanil Duarte, pelo apoio incondicional, carinho, compreensão, cumplicidade e incentivo diário, e pelo cuidado com as nossas filhas Lara e Bella durante o período de minha ausência.

Aos meus pais, Jania e Francisco Paulo, pelos exemplos transmitidos em toda vida, em especial a minha mãe, pelo tempo dedicado as minhas filhas enquanto me dedicava a dissertação.

As minhas irmãs Paula e Pollyana por compreenderem minhas ausências em reuniões familiares.

Ao meu querido e amado orientador Prof. Dr. José Jassuie da Silva Morais por todo incentivo e orientação, pela atenção dispensada, por acreditar que esse sonho seria possível, pelas sugestões e conselhos, que muito contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas da Unidade de Auditoria Interna da UFPB pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência.

Aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPGAES, pelos momentos de companheirismo vividos, pelas angústias e alegrias compartilhadas e, sobretudo, pelas amizades construídas.

E a todos (as) que contribuíram de forma direta ou indireta na construção desta etapa de minha vida acadêmica e profissional, meus sinceros agradecimentos.

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.”

Fernando Teixeira de Andrade

RESUMO

As unidades de Auditoria Interna das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, órgãos de controle interno nas Instituições, têm ganhado notabilidade em meio à necessidade de implementação de boas práticas de governança. Um dos instrumentos de auxílio a essas práticas, trata dos serviços de Consultoria Interna. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a adesão às atividades de Consultoria Interna pelas Unidades de Auditoria Interna Governamental - UAIG. O embasamento teórico relacionado às temáticas da Governança Pública, de Auditoria Interna e de Consultoria foram essenciais para subsidiar a análise dos resultados. O trabalho se caracteriza como um estudo de caso, de abordagem qualitativa, com a utilização das técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, com objetivos de caráter exploratório-descritivo, apresentando o período de 2020 e 2021 como recorte temporal. Os dados coletados, nos sites institucionais de nove Universidades Federais do nordeste, foram oriundos da interpretação de documentos oficiais produzidos pelas Instituições e suas respectivas Unidades de Auditoria Interna, bem como das legislações aplicáveis aos temas. Considerando a especificidade do estudo, qual seja, analisar a adesão às atividades de Consultoria pelas UAIGs, o foco desta pesquisa recaiu no papel da UAIG nos processos de Governança; na posição da Auditoria Interna dentro da IFES; e como estão sendo prestados os serviços de Consultoria interna pelas UAIGs. Para tratamento dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, sendo o estudo pautado em análises estabelecidas a partir do procedimento aberto de categorização, baseada no suporte teórico da pesquisadora, definindo as categorias Governança Pública (C.1), Auditoria Interna (C.2) e Consultoria Interna (C.3). Os resultados demonstraram que 44,44% das UAIGs incluem nas ações do Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT os serviços de Consultoria, contudo, não exercem oficialmente a atividade. Ao final, foi proposta sugestão de atualização do Regimento Interno da Unidade de Auditoria Interna da UFPB, buscando contribuir com os processos de maturidade da governança na Instituição.

PALAVRAS – CHAVES: Auditoria Interna. Consultoria Interna. Gestão da Educação Superior.

ABSTRACT

The Internal Audit units of Federal Institutions of Higher Education - IFES, internal control bodies in the Institutions, have gained notability amid the need to implement good governance practices. One of the instruments to help these practices is the Internal Consulting services. In this sense, this research aimed to analyze the adherence to Internal Consulting activities by Government Internal Audit Units - UAIG. The theoretical foundation related to the themes of Public Governance, Internal Audit and Consulting were essential to support the analysis of the results. The work is characterized as a case study, with a qualitative approach, using bibliographic and documentary research techniques, with exploratory-descriptive objectives, presenting the period 2020 and 2021 as a time frame. The data collected on the institutional websites of nine Federal Universities in the northeast came from the interpretation of official documents produced by the Institutions and their respective Internal Audit Units, as well as the legislation applicable to the themes. Considering the specificity of the study, that is, analyzing the adherence to Consultancy activities by the UAIGs, the focus of this research fell on the role of the UAIG in the Governance processes; in the position of the Internal Audit within IFES; and how internal consulting services are being provided by the UAIGs. For data treatment, the technique of content analysis was adopted, and the study was based on analyzes established from the open procedure of categorization, based on the theoretical support of the researcher, defining the categories Public Governance (C.1), Internal Audit (C.2) and Internal Consulting (C.3). The results showed that 44.44% of the UAIGs include Consulting services in the actions of the Annual Internal Audit Plan - PAINT, however, they do not officially exercise the activity. At the end, a suggestion was proposed to update the Internal Audit Unit of UFPB, seeking to contribute to the governance maturity processes in the Institution.

KEYWORDS: Internal Audit. Internal Consulting. Higher Education Management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
FIGURA 2 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	24
FIGURA 3 – FLUXO DOS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	28
FIGURA 4 – MODELO DE TRÊS LINHAS.....	40
FIGURA 5 – FLUXO DA SOLICITAÇÃO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA INTERNA.....	53
FIGURA 6 - RESUMO DA ANÁLISE DA CATEGORIA DE GOVERNANÇA PÚBLICA	60
FIGURA 7 - ACHADOS DA CATEGORIA AUDITORIA INTERNA - C.2.....	67
FIGURA 8 - RESULTADOS DAS TRÊS ANÁLISES DA SEGUNDA SUBCATEGORIA DA C.3	74

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - UNIVERSIDADES PARTICIPANTES DA PESQUISA	25
QUADRO 2 - CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	27
QUADRO 4 – RESUMO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA UAG.....	39
QUADRO 5 – MÊS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE (PI) E DA UNIDADE DE GESTÃO DA INTEGRIDADE (UGI) NAS IFES	56
QUADRO 6 – TEMPO DE INSTITUIÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE E DA CRIAÇÃO DA UGI	56
QUADRO 7 – COMPETÊNCIA DA UNIDADE DE GESTÃO DA INTEGRIDADE.....	57
QUADRO 8 – INSERÇÃO DAS UNIDADES DE AUDITORIA INTERNA NOS REGULAMENTOS SUPERIORES DAS IFES	64
QUADRO 9 – POSIÇÃO DA UAIG NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA IFES	66
QUADRO 10 - TRATAMENTO DA ATIVIDADE DE CONSULTORIA NOS REGIMENTOS INTERNOS DA UAIG.....	71
QUADRO 11 - ATIVIDADES DE CONSULTORIA NO PAINT 2021 DAS UAIGs.....	72

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – AÇÕES PLANEJADAS PELAS IFES NO PAINT 2020.....	69
GRÁFICO 2 – ATIVIDADES DE CONSULTORIA REALIZADAS PELAS UAIGS	69
GRÁFICO 3 - NÚMERO DE SERVIDORES EM ATIVIDADE EM CADA UAIG	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDIN	Auditoria Interna
CAI	Chefe da Auditoria Interna
CGU	Controladoria Geral da União
CMPGC	Código das Melhores Práticas de Gestão Corporativa
CONSUNI	Conselho Universitário
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IIA	Instituto Internacional de Auditoria
IIA-BRASIL	Instituto dos Auditores Internos do Brasil
IN	Instrução Normativa
INTOSAI	Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores
MOT	Manual de Orientações Técnicas
PAINT	Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna
PI	Plano de Integridade
PRA	Pró- Reitoria Administrativa
PPGAES	Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior
RAINT	Relatório Anual das Atividades Auditoria Interna
RG	Regimento Geral
RI	Regimento Interno
RIR	Regimento Interno da Reitoria
TCU	Tribunal de Contas da União
UAIG	Unidade de Auditoria Interna Governamental
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFMA	Universidade Federal do Amazonas
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UGI	Unidade de Gestão da Integridade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVO GERAL	17
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.4	JUSTIFICATIVA.....	18
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2	METODOLOGIA	21
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	21
2.2	DESCRIÇÃO DO UNIVERSO PESQUISADO	24
2.3	FLUXO DOS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	25
3	REFERENCIAL TEÓRICO	30
3.1	GOVERNANÇA PÚBLICA.....	30
3.2	AUDITORIA INTERNA.....	35
3.2.1.1	<i>Unidade de Auditoria Interna Governamental na IFES</i>	37
3.2.1.2	<i>Atividades da Unidade de Auditoria Interna Governamental</i>	38
3.2.1.3	<i>Modelo das Três Linhas do IIA</i>	40
3.3	CONSULTORIA INTERNA.....	41
3.3.1	Consultoria Interna: paradigma em construção nas IFES	43
3.3.2	Papel do auditor como consultor interno	45
3.3.3	Modalidades de Consultoria Interna	46
3.3.3.1	<i>Assessoramento e aconselhamento</i>	46
3.3.3.2	<i>Treinamento</i>	48
3.3.3.3	<i>Facilitação</i>	49
3.3.4	Processo de formalização da Consultoria Interna	50
3.3.4.1	<i>Planejamento</i>	51
3.3.4.2	<i>Execução</i>	51
3.3.4.3	<i>Comunicação dos resultados</i>	52
3.3.4.4	<i>Monitoramento</i>	52
3.3.4.5	<i>Fluxo para solicitação dos serviços de Consultoria</i>	52
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1.1	Governança pública (C. 1)	55
4.1.1.1	<i>Informação sobre os programas e planos de integridade da IFES</i>	55

4.1.1.2	<i>Informação sobre o grau de responsabilidade das UAIG nos programas e planos de integridade das IFES.....</i>	58
4.1.2	Auditoria Interna (C.2).....	61
4.1.2.1	<i>Inserção da UAIG nos Regulamentos Superiores da Instituição</i>	61
4.1.2.2	<i>Posicionamento da UAIG na Estrutura Organizacional.....</i>	65
4.1.3	Consultoria Interna (C.3).....	68
4.1.3.1	<i>Relação de Planejamento e Execução das ações relacionadas às atividades de Consultoria.....</i>	68
4.1.3.2	<i>Grau de adesão da atividade de Consultoria</i>	70
4.1.3.3	<i>Análise das respostas às consultas públicas institucionais solicitadas via e-SIC/Fala.BR.....</i>	74
4.2	ANÁLISE SOBRE A ADESÃO DA ATIVIDADE DE CONSULTORIA PELAS UNIDADES DE AUDITORIA INTERNA NAS IFES	76
4.3	PROPOSTA DE ATUALIZAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA DA UFPB	81
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICE A – Grau de responsabilidade da UAIG no programa e plano de integridade da IFES (C.1)	100
	APÊNDICE B – Posicionamento da UAIG nos normativos superiores das IFES (C.2).....	104
	APÊNDICE C – Vinculação da UAIG e posição na estrutura organizacional ..	110
	APÊNDICE D – Relação de planejamento e execução das ações relacionadas às atividades de Consultoria no PAINT E NO RAIN (2020)	113
	APÊNDICE E – Grau de adesão da atividade de Consultoria	117
	APÊNDICE F - Respostas das UAIGs à consulta pública institucional solicitada via e-sic/ Fala.Br.....	124
	APÊNDICE G - Consulta pública institucional solicitada via E-SIC/ Fala.BR.	128
	APÊNDICE H - Proposta de atualização do Regimento Interno da Unidade de Auditoria Interna da UFPB	129
	APÊNDICE I - Exemplo: solicitação de informações públicas e-SIC/ Fala.BR.....	132

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública sofreu, no decorrer dos anos, mudanças nos modelos de Gestão adotados no Brasil que foram: patrimonialista, burocrático e gerencial. (SANTOS, 2017). No atual contexto surge outro tipo de modelo, uma nova forma de gerir a administração, a Gestão baseada na Governança Pública.

O modelo, em uso, de Administração Pública baseada na governança, gestão de riscos e controle interno no Poder Executivo Federal, visa conferir mais eficiência e transparência aos gastos públicos. Nesse cenário, a administração precisou se readaptar às mudanças trazidas por essa nova realidade.

Mudança e estabilidade, para as organizações, são circunstâncias antagônicas e que se alternam constantemente, porém são necessárias para que as Instituições se atualizem e atuem de forma cada vez mais eficaz.

Uma das principais características da governança é focar na prevenção em ações desviantes, em vez de reprimi-las. Por este motivo é imprescindível dar ênfase às ações e aos procedimentos que abarcam os mecanismos de integridade, tais como *accountability*¹, instâncias de auditoria, transparência e gestão de riscos (FORTINI; SHERMAM, 2017).

O Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, em seu art. 2º, conceitua Governança Pública como conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, objetivando a condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2017a).

Diante da exigência cada vez maior por transparência e melhor aplicabilidade do dinheiro público para atender aos anseios da sociedade, os órgãos de Controle externo e interno se tornaram importantes instrumentos capazes de acrescentar valor ao trabalho dos gestores, melhorando, conseqüentemente, seus resultados.

O Brasil conta com inúmeras formas de fiscalização dos recursos públicos. As fiscalizações são exercidas por meio dos órgãos de Controle externo, como o Tribunal de Contas da União (TCU), a Controladoria Geral da União (CGU), as Controladorias dos Estados e dos Municípios, os Ministérios Públicos, a Polícia Federal, as Ouvidorias e, como órgão de controle interno às Entidades, as Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG), além de cada cidadão que tem o direito de participar da gestão pública, exercendo o controle social do uso do dinheiro público.

¹ Responsabilidade nas prestações de contas.

Os órgãos de controle possuem a incumbência de fiscalizar, zelar e possibilitar a transparência visando criar mecanismos para melhorar a Governança Pública e combater o desvio de finalidade do dinheiro público.

A Auditoria é uma atividade independente que tem como objetivo identificar e prevenir possíveis falhas, analisando e observando os controles internos e as atividades executadas pelas Instituições, averiguando os processos desempenhados, funcionando como um Controle gerencial, além de examinar os demais controles.

Considerando a atual premência de se manter bons controles internos, bem como de se alcançar os objetivos estratégicos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), as Unidades de Auditoria Interna Governamental têm se demonstrado relevantes instrumentos de apoio aos principais órgãos de controle externo, tais como CGU e TCU.

Sob essa perspectiva, as Unidades de Auditoria Interna das IFES, órgãos de controle interno, têm ganhado notabilidade em meio à necessidade da implementação de boas práticas de governança, pelos gestores, baseada na utilização de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

No ano de 2017, a temática Consultoria surgiu como uma nova particularidade nas atividades de Auditoria. Por meio da Instrução Normativa (IN) nº 3, de 09 de junho de 2017 (Brasil, 2017b), foi incluída a atividade de Consultoria como uma ferramenta de auxílio à Gestão no amadurecimento do processo de governança.

O tema foi fortalecido pelo Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (Brasil, 2017a), que dispôs acerca da política de governança na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Na sequência, foi implementado o Manual de Orientações Técnicas (MOT) da Atividade de UAIG, IN nº 8, de 06 de dezembro de 2017 (Brasil, 2017c) do Poder Executivo Federal, vindo a delinear os serviços de Consultoria.

Dessa forma, três normativos reforçaram a nova gestão da administração baseada no fortalecimento da Governança Pública: Decreto nº 9.203/2017, o Manual (IN nº 8/2017) e o Referencial Teórico da Atividade de UAIG do Poder Executivo Federal (IN/CGU nº 3/2017).

Esses normativos provocaram mudanças na conduta das Auditorias Internas, que passaram a adotar os serviços de Consultoria como reforço às boas práticas de governança para auxiliar à Gestão a aperfeiçoar seu desempenho Institucional.

O Referencial Teórico explica a natureza dos serviços de Consultoria:

Por natureza, os serviços de Consultoria representam atividades de assessoria e aconselhamento, realizados a partir da solicitação específica dos gestores públicos. Os serviços de Consultoria devem abordar assuntos estratégicos da gestão, como os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos e ser condizentes com os valores, as estratégias e os objetivos da Unidade Auditada. Ao prestar serviços de Consultoria, a UAIG não deve assumir qualquer responsabilidade que seja da Administração. (BRASIL, 2017b, p. 6).

O documento descreve a natureza desses serviços, bem como quem pode solicitar, destacando a limitação da atividade aos assuntos estratégicos da gestão, a exemplo dos serviços que reforcem os processos de governança, de gerenciamento dos riscos na organização e dos processos de controle interno nas unidades auditadas na Instituição.

O Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017, no artigo 18, veio corroborar a necessidade de Consultoria pelas Unidades de Auditorias fazendo menção às condutas que devem ser incorporadas às suas atividades:

Art. 18 A **Auditoria Interna Governamental** deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança, por meio da:
I - realização de trabalhos de Avaliação e **Consultoria** de forma independente, segundo os padrões de Auditoria e ética profissional reconhecidos Internacionalmente; (BRASIL, 2017a, p.5, grifo nosso.)

A partir do ano de 2017 ficou ainda mais evidente o rol de atividades inerentes às Unidades de Auditoria Interna: Avaliação e a Consultoria, conforme se observa no Manual de Orientações Técnicas da CGU:

Constituem atividades típicas de Auditoria Interna Governamental. Ambas as atividades guardam muitas semelhanças entre si, mas guardam também suas especificidades: enquanto a Avaliação visa a fornecer opinião independente sobre governança, gerenciamento de riscos e estrutura de controles internos, a Consultoria objetiva auxiliar as unidades auditadas nessas mesmas áreas, porém, por meio de assessoramento, aconselhamento, treinamento e facilitação. (BRASIL, 2017c, p.9).

À vista dessas mudanças, observa-se que a atuação da UAIG passou a se dar de maneira preventiva e proativa (não mais apenas punitiva), já que o intuito de sua atuação é aprimorar os processos de gestão e de prestação de contas à sociedade visando, dentre outros objetivos, a transparência e a responsabilidade pelo dinheiro público.

Esta pesquisa se destinou a estudar sobre a adesão aos serviços de Consultoria pelas Unidades de Auditoria Interna Governamental. O desenvolvimento desta atividade pelas

UAIGs na Instituição Federal de Ensino Superior é contemporâneo, sendo matéria essencial na tentativa de fortalecer a alta Gestão da Instituição no processo de amadurecimento da Governança.

Portanto, o estudo pretendeu responder à seguinte pergunta: **As Unidades de Auditoria Interna Governamental estão exercendo os serviços de Consultoria como forma de auxiliar o processo de governança pública das Instituições?**

Destaca-se, por oportuno, que a presente pesquisa foi desenvolvida no âmbito de um Mestrado Profissional e, portanto, necessitou de ambientação dirigida às suas especificidades, qual seja, agregar ao final do estudo um produto que pudesse acrescentar valor e colaborar com a Instituição no desenvolvimento de suas atividades.

Dito isto, cumpre mencionar que a pesquisadora faz parte da equipe de auditoria interna da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), assim, a elaboração do produto final desta dissertação foi voltada a contribuir com as necessidades da desta Instituição.

1.2 OBJETIVO GERAL

Para responder a problemática deste estudo tem-se como objetivo geral **analisar a adesão às atividades de Consultoria pelas Unidades de Auditoria Interna Governamental.**

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Investigar a literatura acadêmica e as normativas legais pertinentes aos temas: Governança Pública; Auditoria e Consultoria;
- b) Caracterizar o papel das UAIGs nos processos de governança, segundo os documentos oficiais das IFES que normatizam sobre o processos de Governança Pública;
- c) Identificar o posicionamento das Unidades de Auditoria Interna nos Regulamentos Superiores das IFES;
- d) Verificar a prestação dos serviços de Consultoria pelas UAIGs;
- e) Propor sugestões para o aprimoramento dos serviços de Consultoria na UAIG da Universidade Federal da Paraíba.

1.4 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se mostrou relevante, porque visou analisar a adesão dos serviços de Consultoria pelos órgãos de controle interno. A prática desses serviços pelas Auditorias Internas, fortalece o laço entre Gestão e UAIG, bem como proporciona o fortalecimento do controle interno, da governança e dos gerenciamentos de riscos que envolvem as atividades da Instituição.

Trazer para o centro das discussões a temática da Consultoria Interna, ressaltando sua relevância para contribuição da governança pública nas IFES, reveste-se de importância também para o meio social. Considerando que os cortes orçamentários na área de ensino, especialmente na Educação Superior, influenciam diretamente no orçamento da Entidade, o gestor precisa se adaptar ao novo *status* orçamentário, além de procurar medidas ainda mais direcionais, em busca da melhor aplicabilidade desse orçamento.

Assim, a Consultoria Interna como ferramenta de apoio preventivo à Gestão, proporciona que as boas práticas de governança reflitam na efetividade de uma melhor aplicação dos recursos públicos. Consequentemente, possibilita ao gestor alcançar os objetivos planejados para a Instituição e atender as demandas da sociedade.

Sob o enfoque dos princípios constitucionais da eficiência e da economicidade, o atual modelo da Administração Pública Federal, baseado na governança, na gestão de riscos e no controle interno, visa promover maior grau de eficiência e de transparência aos gastos públicos. Desta forma, a aplicabilidade da Consultoria Interna nas atividades da UAIG pode permitir que o gestor identifique possíveis vulnerabilidades evitando que danos maiores venham a ocorrer devido à falta de assessoramento em suas unidades.

De tal modo, a pesquisa se desenvolve no âmbito de Mestrado Profissional e o programa tem por finalidade preparar mestres para atuar em diversas áreas. Sua abordagem vai além do aspecto acadêmico e inclui estudos, técnicas e conceitos que podem ser inseridos no ambiente de trabalho.

Desse modo, sob a justificativa pessoal/profissional, como membro da equipe de auditores da UFPB, desde 2015, tenho por útil e necessária esta pesquisa, como parte de um processo de implementação da Consultoria Interna no ambiente de trabalho ao qual faço parte.

Quanto à justificativa acadêmica, a literatura aponta poucos estudos acadêmicos a respeito da Consultoria Interna. Devido a relevância sobre o tema, realizou-se busca, no ano de 2020, junto ao portal eletrônico “Catálogo de Teses & Dissertações” da Capes, aplicando

apenas a palavra-chave “Consultoria Interna”, evidenciando-se 11 (onze) estudos com essa temática.

Estudos anteriores abordam a temática da Consultoria, porém de maneira distinta, não tendo como foco dos estudos os serviços de Consultoria praticados pelas Unidades de Auditoria Interna, conforme realização da leitura dos resumos.

A maioria das pesquisas em Consultoria é realizada no âmbito dos recursos humanos, ou mesmo voltada ao setor privado. Isso pode ser explicado, possivelmente, porque os serviços de Consultoria Interna, na Administração Pública, não são muito difundidos, nem mesmo pelas UAIGs. A atividade é nova nas Unidades de Auditoria Interna, tendo sido implementada pelas legislações publicadas no final de 2017.

Este estudo se justificou por trazer ao meio acadêmico uma discussão que aborda de maneira distinta a temática daquelas já discutidas, visando complementar as informações já existentes a respeito da adoção dos serviços de Consultoria pelas UAIGs. O tema é relevante por tratar-se de ferramenta que tem o intuito de agregar valor à Gestão, e merece estudo mais aprofundado demonstrando a importância da aplicabilidade pela Unidade de Auditoria.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo esta introdução.

No capítulo 1, capítulo introdutório, são apresentados os tópicos: delimitação do problema; justificativas que levaram ao estudo desta pesquisa; objetivo geral; objetivos específicos; e a estrutura desta dissertação.

No capítulo 2, concedido à metodologia, é contado em detalhes o caminho percorrido para a realização do presente estudo detalhando a caracterização, a descrição do universo pesquisado e o fluxo dos procedimentos da pesquisa.

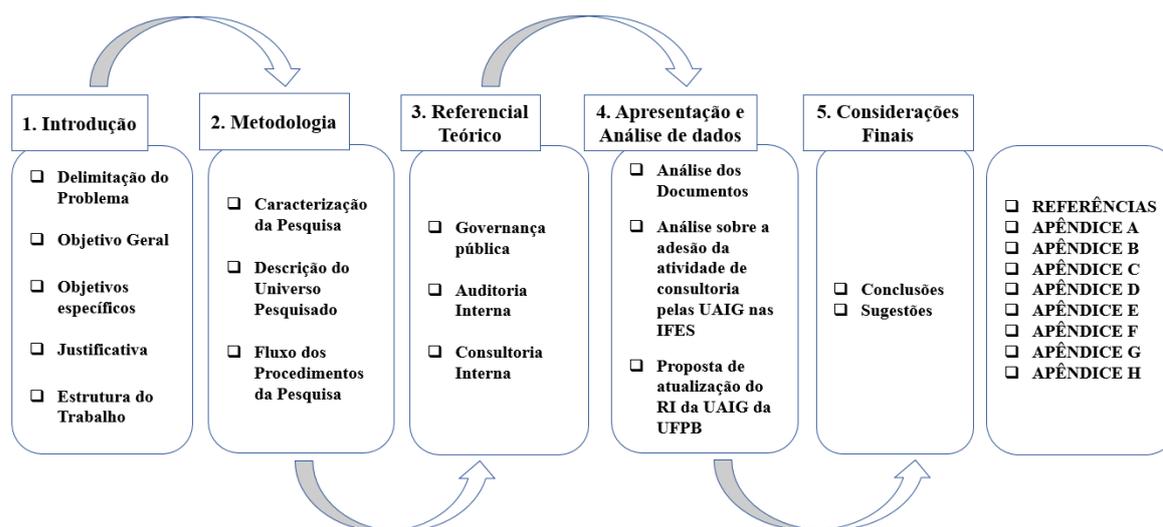
O capítulo 3, atinente ao referencial teórico, foi dividido em três partes. A primeira parte abordando a respeito do tema Governança Pública. Na segunda parte, é apresentada a temática da Auditoria apresentando: conceitos; Unidade de Auditoria Interna nas IFES, atividade da UAIG; e descreve o modelo de três linhas do IIA. Por fim, na terceira e última parte, é discutido o tema Consultoria: atividade como novo paradigma no serviço público; o papel do auditor como consultor; as modalidades de consultoria; e o processo de formalização dos serviços de Consultoria.

O capítulo 4, é voltado à apresentação e análise dos resultados, demonstrando a pesquisa realizada e os resultados evidenciados ao longo do estudo, a análise sobre a adesão

aos serviços de Consultoria pelas UAIGs, bem como a proposta de atualização do Regimento Interno (RI) da UAIG da Universidade Federal da Paraíba.

Por último, o capítulo 5 é destinado à formulação das considerações finais, nas quais evidenciaram as conclusões da dissertação, considerando todas as análises e discussões realizadas para responder ao questionamento da pesquisa de maneira a contribuir com o aprimoramento dos processos de amadurecimento da gestão da governança nas Instituições.

Figura 1 – Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Após esta breve apresentação da estrutura desta Dissertação, aborda-se, no próximo capítulo, a metodologia.

2 METODOLOGIA

A metodologia é utilizada como o emprego de métodos que, ao serem aplicados a determinado assunto, podem produzir novos conhecimentos sujeitos a conferência e a validação.

Os métodos são o conjunto de ações sistemáticas e racionais que permitem alcançar o objetivo de gerar conhecimentos válidos e verdadeiros, desenhando o caminho a ser percorrido, identificando os erros e auxiliando as decisões do pesquisador. (LAKATOS e MARCONI, 2019).

Revisando a literatura existente sobre metodologia científica, para melhor compreensão dos meios e métodos que serão utilizados por meio da metodologia que foi aplicada no desenvolvimento desse estudo, neste capítulo apresentar-se-á a caracterização, a descrição do universo pesquisado e o fluxo dos procedimentos desta pesquisa.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa terá como finalidade atingir propostas e recomendar soluções para questões do problema apresentado, para tanto, quanto à abordagem do problema, será utilizado o enfoque qualitativo.

Tomando por base as colocações de Flick (2013), nas pesquisas com abordagem qualitativa permite-se ter como objetivo apresentar uma descrição ou uma avaliação detalhada de algumas práticas frequentes ou o amadurecimento de uma teoria.

Na abordagem qualitativa, o pesquisador apresenta-se como observador dos acontecimentos, integrando-se ao processo do trabalho científico e tendo a compreensão de que o conhecimento não é restrito à soma dos dados isolados explicados a partir da teoria estabelecida.

A pesquisa contou com o método de investigação Estudo de Caso. O método do Estudo de Caso contribui para realização da análise da adesão às atividades de Consultoria pelas Unidades de Auditoria Interna Governamental, visto que para analisar é essencial conhecer com profundidade o tema ou a situação estudada.

Para Matias Pereira (2016, p.91), o Estudo de Caso é apontado “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Nesse sentido, como serão analisados os documentos das UAIGs de nove Instituições Federais de Ensino Superior, há uma perspectiva de alcançar um resultado mais profundo e mais próximo da realidade sobre a adesão às atividades de Consultoria Interna por elas.

O Estudo de Caso revela troca de experiências, que procura relatar as experiências do pesquisador durante o estudo de modo que o leitor ou usuário permita fazer generalizações naturalísticas.

Esta pesquisa foi de natureza aplicada por se tratar de uma análise sobre a adesão às atividades de Consultoria pelas UAIGs, considerando a análise de documentos e procedimentos particulares das IFES.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a natureza aplicada destina-se a produzir conhecimentos para aplicabilidade prática, direcionados à resolução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades de instituições, organizações, grupos ou atores sociais, utilizando-se da coleta de dados a partir dos conhecimentos prévios adquiridos pelo investigador.

Esta pesquisa visa solucionar a questão da aplicabilidade da Consultoria pelas Unidades de Auditoria Interna Governamental como maneira de subsidiar o progresso da maturidade organizacional.

Com relação aos objetivos, teve enfoque de caráter exploratório-descritivo, pois teve a finalidade de explorar, descrever e analisar a adesão às atividades de Consultoria pelas nove UAIGs escolhidas. Prodanov e Freitas (2013) entendem que a finalidade das pesquisas exploratórias é possibilitar que mais informações a respeito do tema estudado sejam analisadas sob diferentes aspectos e diversos ângulos.

Na perspectiva de Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal descrever as particularidades de uma população ou um fenômeno específico, ou, estabelecimento de relações entre variáveis.

A pesquisa exploratória busca explicar com maior precisão os acontecimentos e fenômenos de cada realidade, envolvendo vasta diversidade de conhecimentos empíricos que contribuem para a rotina e a definição das atividades dentro da organização.

O emprego de ambos objetivos (exploratório e descritivo) se deu do seguinte modo: a pesquisadora levantou os estudos de materiais bibliográficos e documentais a respeito dos serviços de Consultoria Interna nas IFES pelas Unidades de Auditoria Interna e em seguida, por meio de conhecimento aprofundado das recomendações normativas pertinentes, analisou a adesão desses serviços pelas Unidades, observando a exigência legal, de modo que

possibilitou repercutir na atualização do Regimento Interno da UAIG da Universidade Federal da Paraíba, produto do trabalho.

Para realização do levantamento das informações, os procedimentos utilizados para coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica é um procedimento de coleta de dados em que o pesquisador se utiliza para ter conhecimento do que já foi publicado sobre a temática, sendo desenvolvida baseada nos materiais já produzidos, encontrados, principalmente, em livros, em artigos periódicos científicos e anais de congresso, permitindo ao investigador acesso a uma gama de fenômenos muito mais amplo do que aquela que poderia pesquisar diariamente. (FLICK, 2013).

Nesse sentido, contou-se como fonte deste estudo os principais pesquisadores da área de Auditoria Interna, Consultoria e Governança Pública, tais como, Attie (2018), Araújo (2002), Crepaldi (2019), Gil (2008) e Matias Pereira (2010 e 2016).

No que se refere à técnica da pesquisa documental, esta técnica teve como fonte documentos genéricos, sendo composta de diversos tipos de documentos, que contaram com consultas às Instruções Normativas n.º 3/2017, 8/2017, 9/2018, emitidas pela CGU; ao Manual de Orientações Técnicas da CGU; às normas da *International Organisation of Supreme Audit Institutions* - INTOSAI e de Auditoria Interna do *The Institute of Internal Auditors* - IIA; ao Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, do TCU; aos Decretos nº 3.591/2000 e 9.203/2017, que versam sobre o Sistema de Controle Interno no Poder Executivo Federal e a política de governança da Administração Pública Federal, respectivamente.

Para análise dos documentos das nove Universidades e suas respectivas UAIGs foram examinados: Regimento Geral da Instituição; Regimento Interno da Reitoria; Plano de Integridade, Relatórios de Gestão (2020); Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), referentes aos exercícios de 2020 e 2021; os Regimentos Internos das Unidades de Auditoria; e Relatório Anual das Atividades de Auditoria Interna (RAINT), disponíveis nos sites oficiais das IFES, visando conhecer a maneira como é definido e consolidado o serviço de Consultoria Interna em suas unidades e analisar seus Regimentos Internos.

Como forma de subsidiar as informações referentes ao item que trata sobre a formação acadêmica dos auditores que compõem o quadro de pessoal da Unidade de Auditoria Interna da UFPB, analisado no item 4.3 deste estudo, realizou-se consulta à Plataforma *Lattes*; sites oficiais, como Diários Oficiais; Boletins de serviços de pessoal da UFPB e Portal da Transparência do Governo Federal.

Toda descrição realizada até este ponto refere-se ao planejamento traçado para execução do estudo de maneira coerente, linear e detalhada.

Como forma de condensar a caracterização desta pesquisa, a Figura 2 demonstra a metodologia que foi utilizada na construção desta pesquisa.

Figura 2 – Caracterização da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Compreendidas as questões referentes à caracterização da pesquisa, dá-se a descrição do universo pesquisado.

2.2 DESCRIÇÃO DO UNIVERSO PESQUISADO

Flick (2013) atenta para a relevância de estipular critérios dinâmicos para a escolha do caso a ser estudado. Nessa mesma linha, Yin (2015) salienta ser de extrema importância a seleção do caso a ser estudado, sob risco de direcionamento a uma apresentação equivocada.

Apesar do pressuposto de que os resultados da pesquisa podem ser aplicados em qualquer Instituição Federal de Ensino Superior e, conseqüentemente em qualquer Unidade de Auditoria Interna Governamental, definiu-se como universo de pesquisa nove Universidades do nordeste, justificado pelos fatores de tempo e de recursos.

Cumprido, novamente, salientar que a autora é integrante da equipe de auditores de uma Universidade Federal do nordeste e a escolha pelas Universidades daquela região também se deu por motivo regional, cultural e por acreditar que comungam das mesmas dificuldades de acesso à capacitação dos servidores, bem como de questões orçamentárias.

Considerando essas informações, o universo da pesquisa fora composto pelas Universidades listadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Universidades participantes da pesquisa

Instituição	Localização*
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)	Maceió - AL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)	Salvador - BA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)	Fortaleza - CE
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)	São Luís - MA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA (UFPB)	João Pessoa - PB
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)	Recife - PE
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)	Teresina - PI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)	Natal - RN
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SERGIPE (UFS)	São Cristóvão - SE

*Localização do prédio da Reitoria

Fonte: Elaboração própria da autora (2021)

Definidas a caracterização e a descrição do universo da pesquisa deve-se abordar as técnicas de pesquisas e a coleta de dados que serão apresentados na próxima seção.

2.3 FLUXO DOS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Para que o objetivo deste estudo seja alcançado, qual seja analisar a adesão às atividades de Consultoria pelas Unidades de Auditoria Interna, na contribuição dos processos de Governança, a pesquisa seguiu um caminho sistemático que foi delineado pelas etapas que a pesquisadora percorreu, fazendo uso da análise de conteúdo como procedimento para a coleta de dados.

A pesquisa foi desenvolvida por meio do estudo bibliográfico e documental utilizando-se da metodologia da análise de conteúdo. Na análise dos documentos, a delimitação temporal se ateve aos anos de 2020 e 2021.

Segundo as autoras Lüdke e André (2018, p.45), são considerados documentos “desde leis e regulamentos, normas, pareceres, cartas, memorandos, diários pessoais, autobiografias, jornais, revistas, discursos, roteiros de programas de rádio e televisão até livros, estatísticas e arquivos escolares”.

Desta forma, para a coleta de dados bibliográficos e documentais foram realizadas pesquisas e *download* de fontes, tais como dissertações, artigos, legislação, informações em

sítios eletrônicos e análise prévia de conteúdo de fontes obtidas, ou seja, todos os documentos que servissem de subsídio à fundamentação teórica sobre a temática de Governança, Auditoria Interna e Consultoria nas entidades públicas.

Posteriormente, foi preciso mapear todas as Universidades Federais do Nordeste e escolher as nove de maior porte, em termos gerais. Escolhidas as IFES que seriam estudadas, passou-se a realizar o levantamento dos seus Regulamentos Superiores, Relatórios de Gestão e organograma, a partir dos portais oficiais das Universidades. Também foi possível realizar pesquisas nos sites das Unidades de Auditoria Interna em busca dos Planos Anuais de Auditoria Interna e Relatórios Anuais de Auditoria Interna e seus Regimentos Internos.

Em seguida, foram solicitadas informações quanto às realizações dos serviços de Consultoria, por meio de consulta institucional realizada pelo site Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC) integrado ao Fala.BR - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação, canal de solicitação de acesso à informações públicas, endereçados às nove IFES participantes da pesquisa.

Tendo sido a identidade da autora preservada, aderindo a opção de enviar anonimamente, que o site permite, requereu-se, no campo “acesso à informação”, que fossem respondidas as informações, descritas no documento em anexo (informações), que proporcionassem o esclarecimento de dúvidas sobre o exercício dos serviços de Consultoria Interna nas UAIGs.

De acordo com Gil (2008), a informação pode ser estabelecido como uma técnica de apuração que tem por finalidade conhecer as opiniões, as crenças, os sentimentos, os interesses e as expectativas dos atores envolvidos na pesquisa, obtidas por meio de questões apresentadas às pessoas.

O método de solicitação de informações públicas, por meio de consulta institucional, apresentou questões objetivas, com campo próprio para sugestões consideradas necessárias. As informações foram respondidas pelo mesmo meio de consulta institucional, realizada pelo site Fala.br. A análise das respostas e a solicitação podem ser observados no Apêndice F e Apêndice G, respectivamente.

Com base no estudo do conjunto de documentos, por meio da análise de conteúdo, procedeu-se o tratamento dos dados coletados. Para maior compreensão dos dados, classificou-se o estudo em categorias.

Para Bardin (2016, p. 148) o uso das categorias comporta duas etapas: o inventário para isolar os elementos; e a classificação para reparti-los e dar certa organização às mensagens. Ainda, segundo a autora a “categorização tem como primeiro objetivo (da mesma

maneira que a análise documental) fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos” (BARDIN, 2016, p. 148-149).

A partir dessas informações, as categorias neste estudo foram definidas de acordo com as orientações de Bardin (2016, p. 147):

É uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciações e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos (BARDIN, 2016, p.147).

A análise de conteúdo organiza as temáticas de um conjunto de mensagens em categorias, com o objetivo de compreender as ideias principais da documentação que está sendo estudada. É necessário que antes do levantamento das categorias se faça a escolha pelo procedimento de categorização a utilizar. (AMADO, 2014).

Nesta pesquisa, utilizou-se do procedimento aberto de categorização, que baseia-se no suporte teórico do pesquisador para construir um sistema de categorias induzido pela análise.

Desse modo, visando responder ao problema de pesquisa, no Quadro 2, estão descritas as categorias que foram apresentadas neste trabalho.

Quadro 2 - Categorias de análise

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO	FONTES	CODIFICAÇÃO
Governança Pública	Identificar a maturidade da organização nos processos de governança.	Planos e Programas de Integridade das nove IFES; IN Conjunta MP/CGU nº 1/2016; Portaria CGU nº 57/2019; Decreto nº 9.203/2017; e Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade da CGU.	C.1
Auditoria Interna	Identificar o posicionamento das UAIGs nas IFES ao qual fazem parte.	Regimento Geral e Regimento Interno da Reitoria; Estatutos Institucionais; e Organogramas Institucionais; Relatório de Gestão do ano de 2020; Decreto nº 3.591/2000; Instrução Normativa (IN) Conjunta MP/CGU nº 1/2016; Decreto 8.777/2016; Portaria CGU nº 57/2019; Decreto nº 9.203/2017; e do Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade.	C.2

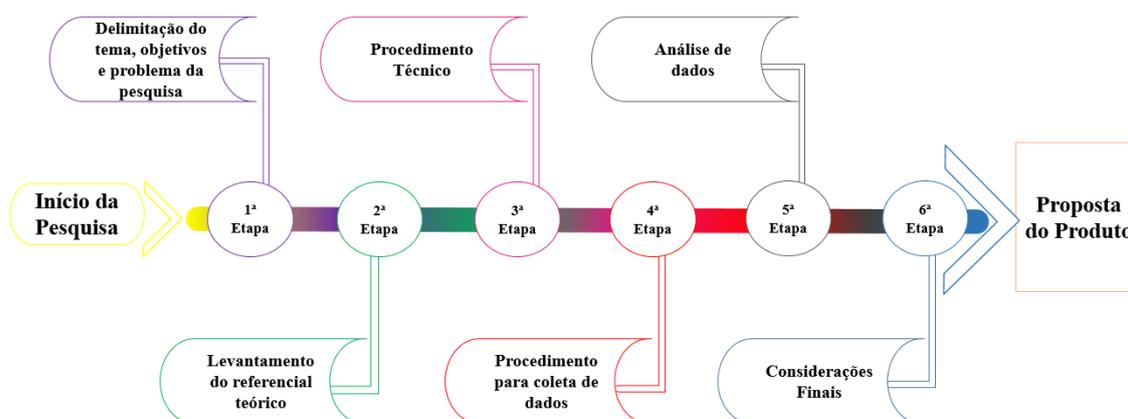
Consultoria Interna	Analisar a aderência às atividades de Consultoria pelas Unidades de Auditoria Interna	PAINT 2020, RAIN2020, PAINT 2021, Regimento Interno da UAIG, Consulta Pública enviada via e-SIC (Plataforma Fala.Br) e IN CGU nº13/2020.	C.3
----------------------------	---	--	-----

Fonte: Elaboração própria da autora (2021)

Assim, por meio do cruzamento das categorias, a presente pesquisa delineou a investigação dos aspectos que apontaram a respeito do serviço de Consultoria Interna nas IFES como instrumento de colaboração em prol do amadurecimento da Gestão, contribuindo para a prática de uma boa governança pública.

Após estas considerações sobre os procedimentos a serem adotados, a Figura 3 representará como incidirá o fluxo desta pesquisa:

Figura 3 – Fluxo dos Procedimentos da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria da autora (2021)

A primeira etapa iniciou-se pela delimitação do Tema, dos objetivos e da problemática. A seguinte foram tratados os procedimentos técnicos: caracterização da pesquisa, descrição do universo pesquisado e o fluxo dos processos.

A terceira etapa realizou-se o levantamento do referencial teórico que subsidiou a pesquisa. Em outra etapa foram realizados os procedimentos para a coleta dos dados, pesquisas em sites, documentos oficiais. A etapa seguinte foi a realização da análise e discussão dos resultados utilizando-se da técnica da Análise de Conteúdo. A última etapa foi a das considerações finais da pesquisa e a elaboração da produto final.

Após a análise dos dados, possuindo uma visão sistêmica da adesão aos serviços de Consultoria Interna praticados pelas nove Auditorias Internas estudadas, foi elaborada, como sugestão de produto final deste estudo, a atualização do Regimento Interno da UAIG da Universidade Federal da Paraíba, Unidade a qual a autora é integrante como Auditora Interna.

A atualização do RI teve como objetivo incluir capítulo exclusivo discriminando as atividades de Consultoria, seus meios de solicitação, atores envolvidos no requerimento de solicitação, entre outros aspectos que envolvem esta atividade.

A seguir, no próximo capítulo, passa-se a discorrer acerca do Referencial Teórico.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, para dar suporte à pesquisa, o leitor será conduzido, na primeira parte desta seção, a uma reflexão sobre a Governança Pública. Na segunda parte aspectos da Auditoria Interna e na terceira parte o enfoque será dado à Consultoria e suas particularidades, modalidades e etapas para sua solicitação.

3.1 GOVERNANÇA PÚBLICA

Para Mushketova, Bydanova e Rouet (2018 apud FUCHS, 2020), o ensino superior (global, nacional e regional), bem como a expectativa dos discentes, da sociedade e outros interessados, tiveram grandes mudanças nas últimas décadas. A gestão tradicional, burocrática e governamental, não mais deve oferecer resistência às mudanças trazidas pelo emprego de novos modelos organizacionais, como é o caso da Governança Pública.

Matias Pereira (2010), afirma que a Governança Pública seria o sistema que define o equilíbrio de poder entre os envolvidos – cidadãos, Alta Administração, gestores e órgãos de Controle – buscando permitir que o bem comum predomine sobre os interesses de pessoas ou grupos. Em outra obra, o autor destaca que a Governança Pública requer, entre outras ações, gestão estratégica, gestão política e gestão de eficiência, eficácia e efetividade. (MATIAS PEREIRA, 2016).

Araújo (2002), relaciona a governança com a capacidade que o Estado tem para elaborar e implementar suas políticas. Nesse mesmo sentido, Marini e Martins (2004), afirmam que a questão da governança está pautada na capacidade de atuação do Estado para o alcance de resultados.

O Decreto Federal nº 9.203/2017, em seu art. 2º, conceitua Governança Pública como conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, objetivando a condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2017a). O conceito é oriundo do Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014a).

A Governança Pública é respaldada pelos mesmos princípios aplicáveis à governança privada, que segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)², definidos no

² Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma organização sem fins lucrativos, referência nacional e Internacional em governança corporativa.

Código das Melhores Práticas de Gestão Corporativa (CMPGC), são os princípios: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa³.

A International Federation of Accountants (IFAC)⁴ (2001 apud MEZA; MORATTA; GROSCHUPF, 2016), estabelece como princípios basilares da governança no setor público: a transparência, a integridade⁵ e a prestação de contas (*accountability*).

O Decreto nº 9.203/2017 veio para cristalizar o novo modelo de governança no setor público, definindo no artigo 3º os princípios da Governança Pública.

Art. 3º São princípios da governança pública:
I - capacidade de resposta;
II - integridade;
III - confiabilidade;
IV - melhoria regulatória;
V - prestação de contas e responsabilidade; e
VI - transparência. (BRASIL, 2017a, p.1)

Observa-se que além dos princípios citados pelo IBGC e os definidos pela IFAC, o referido Decreto, além de reunir os princípios já existentes em outros normativos, acrescentou aos princípios da Governança Pública a capacidade de resposta, a confiabilidade e a melhoria regulatória. Os princípios representam o norte da política de governança pública e a aplicação coordenada e contextualizada desses princípios é fundamental para uma boa governança.

O mesmo Decreto Federal (nº 9.203/17) estabeleceu a obrigatoriedade para que todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal instituíssem, em 180 dias, o respectivo Programa de Integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção (BRASIL, 2017a). Ou seja, de acordo com o normativo federal, as entidades e os órgãos deveriam instituir seus Programas de Integridade até o dia 22 de maio de 2018.

A revogada Portaria da CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, publicada no dia 26 de abril de 2018, apresentou dois prazos que envolvem a Integridade da Entidade: primeiro para a instituição da Unidade de Gestão da Integridade (UGI) em 15 dias a contar da publicação desta Portaria; e segundo para a constituição do Plano de Integridade estipulado até o dia 30 de novembro de 2018. (BRASIL, 2018a).

³ Responsabilidade corporativa- Necessidade de zelar pela perenidade da organização, com especial realce à função social da empresa, da empregabilidade e da qualidade de vida.

⁴ INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. Public Sector Committee. Study 13: Governance in the public sector: a governing body perspective. New York: IFAC, aug. 2001. 85 p. Disponível em: <http://www.ifac.org/publications-resources/study-13-governance-publicsector>. Acesso em: 12 maio 2021.

⁵ **Integridade** - adoção de ações institucionais destinadas a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção nas instituições públicas.

Tanto o Plano, quanto a Unidade de Gestão serão responsáveis pela Integridade da Instituição, ou seja, supervisionar a conformidade dos atos da Entidade.

A Portaria da CGU nº 57, de 04 de janeiro de 2019, publicada no dia 07 de janeiro de 2019, no esforço para a implementação do Programa de Integridade, estabeleceu um novo prazo determinando que “Os órgãos e as entidades deverão constituir a unidade de gestão de integridade no prazo de 15 (quinze) dias, contados da publicação desta Portaria” (BRASIL, 2019a, art. 4º, § 2º, p.1). Desta forma, pela portaria as entidades e os órgãos deveriam instituir suas UGI até dia 22 de janeiro de 2019.

No que se refere ao Plano de Integridade, a referida Portaria também estipulou novo prazo sendo até 29 de março de 2019 para que os órgãos e as entidades aprovassem seus Planos de Integridade. (BRASIL, 2019a, art. 5º, § ú, p.2).

Quanto à responsabilidade sobre o princípio da integridade nas entidades públicas federais, o referido Decreto (9.203/2017) estabeleceu que a Controladoria Geral da União, antigo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, seria a responsável pela definição dos procedimentos necessários para instituição dos processos de governança dentro das Instituições Públicas. (BRASIL, 2017a).

Em decorrência desta atribuição, a CGU instituiu a Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabeleceu as fases e os procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento dos programas de integridade dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Que logo foi alterada pela Portaria/CGU nº 57, de 04 de janeiro de 2019 com a alteração de algumas diretrizes e alterações de prazos.

O Programa de Integridade consiste em um conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança. O Plano de Integridade é o documento que reunirá os critérios de integridade adotados pelos órgãos e entidades públicas federais no auxílio à prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvio. (BRASIL, 2017a).

É neste documento (Plano de Integridade) que estarão previstas as responsabilidades sobre as atribuições de cada ator: nos processos e funções na promoção da ética; na transparência ativa; no tratamento de conflitos de interesses e nepotismo; no tratamento de denúncias; na verificação do funcionamento de controles internos e do cumprimento de recomendações de auditoria; e implementação de procedimentos de responsabilização.

A Portaria nº 57/2019, estabeleceu orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal instituíssem o Programa de Integridade, elaborado por etapas e

formalizado por meio de Plano de Integridade (PI), e que demonstrassem o comprometimento da Alta Administração baseado em elevados padrões de gestão, ética e conduta, bem como em estratégias e ações para disseminação da cultura de integridade no órgão ou entidade. (BRASIL, 2019a).

No início da implementação dos Planos de Integridade do Poder Executivo Federal, devido ao estágio inicial de maturidade dos órgãos e das entidades em relação a essa temática, a CGU chegou a indicar a possibilidade de se atribuir a competência de UGI para comitê ou órgão previamente constituído na entidade (BRASIL, 2018a).

Todavia, após a edição da Portaria CGU nº 57/2019, para dar mais efetividade a implementação do Plano de Integridade, a CGU passou a não mais indicar que a competência de UGI fosse exercida por órgão colegiado, conforme indica o Guia Prático da Unidade de Gestão da Integridade elaborado pela CGU. (BRASIL, 2019b).

A finalidade do Plano de Integridade é promover as medidas necessárias para prevenir, detectar e remediar as ocorrências de quebra de integridade nas instituições. As ações propostas no documento devem promover para a efetiva implementação do processo de gerenciamento de riscos e dos mecanismos de controle interno e de governança.

Em linhas gerais, os Planos de Integridade buscam a otimização do desempenho na realização dos objetivos da Instituição, além de prevenir perdas e auxiliar na gestão de incidentes e no atendimento a requisitos legais e regulamentares, merecendo mais atenção por parte das Instituições.

Para o monitoramento da implementação dos Programas e Planos de Integridade, a CGU criou o Painel de Integridade Pública⁶ em que são publicados os Programas e outras medidas de integridade instituídos pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Importante ferramenta para monitorar a Governança nas Instituições.

Matias Pereira (2010), ao definir Governança Pública, salienta que na Administração Pública a governança deve deixar claro o papel de cada ator, indicando suas responsabilidades, seus objetivos, suas rotinas, entre outras atuações. Complementa, aduzindo que para cada ator cumprir seu papel é necessário que a administração pública esteja bem estruturada e que atue de maneira eficiente, eficaz e efetiva, em favor da sociedade.

Nesse sentido, a governança de uma organização precisa de estruturas e de processos adequados, que fomentem: prestação de contas, ações, avaliação e assessoria. Sob esse aspecto o mesmo Decreto (nº 9.203/2017) dispõe, no art. 18, a responsabilidade da Unidade de

⁶ <http://paineis.cgu.gov.br/integridadepublica/index.htm>

Auditoria Interna Governamental de agregar valor e de melhorar as operações de governança nas entidades. (BRASIL, 2017a)

Assim, tanto o referido Decreto, quanto a Portaria nº 57/2019, deixaram claro o papel da UAIG dentro da Instituição de Ensino. Demonstrando a obrigatoriedade da Unidade de Auditoria adicionar valor e melhorar as operações das entidades nos mecanismos de governança, evidenciando, inclusive, a realização de ações de Consultorias.

Os aludidos normativos destacam a responsabilidade da UAIG nos mecanismos de governança pública, mais especificamente quanto à verificação do funcionamento dos controles internos e do cumprimento de recomendações da Auditoria, competência atribuída às UAIGs, no inciso V, artigo 6º da Portaria CGU nº 57/2019. (BRASIL, 2019a).

O atendimento aos normativos é imprescindível para que órgãos e entidades atribuam a unidades/órgãos, novos ou já existentes, competências para cada plano estratégico de integridade na Instituição.

O caminho para uma gestão eficiente e para a boa governança é contínuo. A conformidade com os normativos vigentes tende a levar a entidade a tomar decisões com mais responsabilidade e ter informações mais precisas, contribuindo no seu direcionamento estratégico.

Uma Gestão em conformidade com os normativos vigentes tende a ser mais eficaz, pois as informações são mais precisas contribuindo para o direcionamento da tomada de decisões de responsabilidade do Gestor. Logo, entende-se que também contribui para a otimização do desempenho na realização dos objetivos estratégicos da Instituição, além de prevenir perdas e auxiliar no gerenciamento de incidentes e no atendimento a requisitos legais e regulamentares.

Quando se analisa o nível de maturidade de Governança das Universidades um dos pontos a se observar é o destaque dado aos órgãos imbuídos de realizar controle e de zelar pela integridade. Este destaque diz muito sobre a Instituição, pois o resultado demonstra o efetivo comprometimento e o nível crescente de maturidade nas ações empreendidas em prol da governança e da gestão da entidade.

A prevenção de condutas desviantes é uma das características da governança, ou seja, é focar na prevenção e não na repressão dessas condutas. Por isso a ênfase em ações e procedimentos que compreendam os mecanismos de integridade. (FORTINI; SHERMAM, 2017).

3.2 AUDITORIA INTERNA

Para Attie (2018) a Auditoria é uma especialização oriunda da contabilidade, que tem o escopo de atestar a eficiência e a eficácia do controle patrimonial para, ao final, opinar sobre determinado fato.

Souza (2018, p.6) define que “A auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos adotando uma abordagem sistemática e disciplinada para a Avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de riscos, de controle e de governança corporativa”.

Crepaldi (2019) destaca que a Auditoria tem o dever de assessorar a administração da entidade de forma a prevenir fraudes e erros, bem como a obrigatoriedade de informar à Alta Gestão sobre indícios de irregularidades encontradas durante os trabalhos.

Conforme as definições apresentadas, nota-se que a Auditoria tem como atribuição a cautelosa conferência de informações prestadas, na confirmação da existência dos bens e valores demonstrados, bem como a verificação dos fatos ocorridos nas empresas, com a finalidade de corrigir irregularidades e fraudes, além de atuar na prevenção baseada em riscos.

3.2.1 Unidade de Auditoria Interna Governamental

A Unidade de Auditoria Interna Governamental deve ser compreendida como ferramenta de gestão, importante no apoio às tomadas de decisões da Instituição, buscando a otimização e a eficiência dos recursos, bem como a eficácia de todo o processo, com a finalidade de oferecer as melhores soluções para as necessidades da organização.

Na lição de Crepaldi:

A Auditoria Interna é instrumento de apoio à gestão para verificar se os controles internos estão em efetivo funcionamento e se há necessidade de propor ajustes. Caso haja necessidade de melhorar alguns procedimentos, o auditor poderá sugerir melhorias. São, dessa forma, procedimentos que tem por objetivo examinar integridade, adequação e eficácia dos controles internos da organização. (CREPALDI, 2019, p.68).

Attie (2018) acrescenta à atividade de Auditoria Interna a relevância do assessoramento prestado à Gestão de forma eficiente, auxiliando com interpretações, sugestões e recomendações sobre as atividades auditadas.

De acordo com as normas Internacionais oriundas do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA-BRASIL)⁷, o artigo 3º traz a definição de Auditoria Interna como sendo:

[...] uma atividade independente e objetiva de Avaliação (*assurance*) e de Consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, Controle e governança. (IIA-BRASIL, 2017).

Desta forma, a UAIG não pode ser entendida apenas como uma função habitual de identificar erros e desvios, deve ir além do trivial. Exige-se que atue de maneira multidisciplinar com o objetivo de agregar mais valor à Instituição. Para isto, a Unidade precisa estar bem estruturada, organizada e com independência suficiente para orientar de forma eficiente e responsável os gestores no alcance de uma boa governança pública.

Para alcançar a independência, a UAIG baseia-se em elementos normativos existentes nos ambientes institucionais. Deve ter suas atividades pautadas na institucionalização, legitimando os processos dentro das instituições públicas. Essa independência inclui posicionamento formal na estrutura organizacional e posição estratégica no organograma da Entidade, tudo para salvaguardar a independência dos auditores.

Isso significa que é necessário identificar a quem a UAIG deverá ser subordinada dentro da Instituição. Deste modo permitirá que a Unidade de Auditoria Interna possa cumprir suas responsabilidades livres de interferências na determinação do escopo, na execução dos procedimentos, no julgamento profissional e na comunicação dos resultados.

Ademais, a independência das UAIGs, igualmente, foi matéria de normatização pelo legislador, no Decreto n 3.591, de 06 de setembro de 2000, importante marco regulatório para as auditorias internas, que as vincularam ao Conselho de Administração ou a órgão de atribuição equivalente, e quando não existir Conselho ou órgão semelhante, ficarão subordinadas diretamente ao dirigente máximo da entidade, proibida a cessão a outra autoridade. (BRASIL, 2000).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é outro órgão que vem envidando esforços no direcionamento das atenções às Unidades de Auditoria Interna, em virtude da necessidade de aproveitar suas atribuições atuais de prevenção às atividades

⁷ O IIA BRASIL, de acordo com o Estatuto Social do Instituto dos Auditores Internos do Brasil, é uma associação profissional, sem fins lucrativos e tem como missão defender e desenvolver a profissão de Auditoria Interna, como também os profissionais que exerçam essa atividade.

desenvolvidas, como recursos para o fortalecimento da governança nas Entidades do setor público.

A Controladoria Geral da União é o órgão dirigente que atua constantemente na edição de normativos alinhados aos objetivos Internacionais, havendo sistematicamente atualização dessas normas. E decorrente desta atribuição, aprovou a IN nº 3, de 9 de junho de 2017, versando sobre o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

Tal documento, como já mencionado, estabelece as diretrizes, os princípios e os requisitos fundamentais para o exercício profissional da atividade de UAIG do Poder Executivo Federal. (BRASIL, 2017b).

3.2.1.1 Unidade de Auditoria Interna Governamental na IFES

O marco legal que originou a criação da UAIG nas Instituições Federais de Ensino Superior, como já dito, foi o Decreto nº 3.591/ 2000, que estabeleceu as diretrizes das ações do controle inseridas nas Entidades Federais. O artigo 14 do Decreto indica que as Entidades da Administração Pública Federal Indireta deverão instituir as Unidades de Auditoria Interna como o objetivo de fortalecer a gestão e racionalizar as ações e os controles, além de assessorar a Alta Gestão da entidade. (BRASIL, 2000).

Ponto relevante no referido Decreto é a vinculação de subordinação da Unidade de Auditoria Interna, que determina que a UAIG seja vinculada ao Conselho de Administração ou órgão equivalente e, na ausência destes, subordinada diretamente ao dirigente máximo da Entidade.

O Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (Brasil, 2017c), reafirma esta vinculação para obtenção da independência, o responsável pela Unidade deve se comunicar diretamente com as pessoas de maior nível hierárquico dentro da Instituição (Alta administração ou conselho, se houver).

Outro normativo que reforça a subordinação é a IN CGU nº 13, 06 de maio de 2020, no inciso I, artigo 11:

Art. 11. Sobre a organização e a estrutura de reporte devem constar do estatuto da auditoria interna:
I. a necessidade de duplo reporte, funcional e administrativo, do auditor chefe, para o adequado cumprimento de suas funções, ao conselho de administração ou equivalente e ao executivo de maior nível hierárquico da organização, respectivamente, vedada a delegação; (BRASIL, 2020, p.3).

A referida IN ampliou para além do reporte ao Conselho de Administração, definido pelo Decreto. Ela incluiu a necessidade de duplo reporte: funcional e administrativo. Permanecendo a vinculação funcional ao Órgão máximo da Instituição, ou seja, um órgão colegiado, e a vinculação administrativa à autoridade executiva de maior nível hierárquico da organização, que trazendo para realidade das Universidades, em sua maioria, é a figura do Reitor. (BRASIL, 2020).

Importante frisar que embora a Unidade de Auditoria Interna Governamental integre a estrutura administrativa da Universidade, ela se vincula tecnicamente às normas da CGU, consoante dispõe o art. 15 do Decreto nº 3.591/2000. (BRASIL, 2000).

É recomendável que nos Regulamentos Superiores das IFES (Estatuto⁸ e Regimento Geral⁹), da qual a Unidade de Auditoria Interna faça parte, esteja clara a posição da Unidade dentro da Instituição. Esta deve dar suporte a objetividade e a independência que a UAIG necessita para realização dos seus serviços. A definição da posição nestes normativos é necessária para que a Gestão das IFES possa salvaguardar a independência dos auditores.

Isto poderá contribuir para que a Gestão obtenha um elevado grau de amadurecimento da Governança Pública da organização, no qual pode se dar por diversas ferramentas incluindo a própria UAIG, como terceira linha de suporte à Gestão.

3.2.1.2 Atividades da Unidade de Auditoria Interna Governamental

No que diz respeito à atuação da UAIG, existe o compromisso de revisar e apreciar os controles internos da própria Instituição, avaliando o nível de segurança existente na unidade administrativa, e de servir de apoio à tomada de decisão da Gestão, que normalmente é executado por uma unidade específica. Quando o auditor detecta alguma irregularidade é recomendada implementação ou melhoramento de mecanismos internos de prevenção.

As atividades de Auditoria podem se dar mediante Apuração, Avaliação e Consultoria. As três modalidades da atividade podem ser entendidas como diferentes modos de atuação e são definidas pelos três tipos de papel que os auditores podem desempenhar quando atuam na Instituição. O MOT reforça o entendimento de que a Apuração cumpre,

8 O Estatuto é o documento que cria a Pessoa Jurídica da Instituição. Seria como a certidão de nascimento da Entidade que devem constar as disposições gerais da organização que identificarão as características e as regras fundamentais que vão reger a Instituição.

9 O Regimento Geral é o documento que reúne as especificidades da organização em um conjunto de regras estabelecidas para regulamentar o seu funcionamento, as atividades e os planos da Entidade de forma geral. Nele são incluídos os temas essenciais para o fortalecimento da convivência e da identidade dos que são vinculados à Instituição.

juntamente com a Avaliação e a Consultoria, papel importante nas atividades de Auditoria. (BRASIL, 2017c).

A IN/CGU nº 3/2017, quando conceitua as atividades inerentes à UAIG, descreve a Avaliação e a Consultoria como ferramentas capazes de apoiar as organizações públicas a alcançarem seus objetivos, visando avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controle interno. (BRASIL, 2017b).

Para fins didáticos, de forma resumida, o Quadro 4 apresenta algumas características das atividades de Avaliação, de Consultoria e de Apuração:

Quadro 4 – Resumo das atividades desenvolvidas pela UAG

	Avaliação	Consultoria	Apuração
Origem da demanda	Geralmente é decorrente do planejamento realizado pela UAIG baseado nos riscos.	Geralmente decorre de solicitação específica da Alta Gestão, mas pode ser sugerida pelo chefe da UAIG.	A origem dos serviços de Apuração pode ser tanto interna quanto externa à UAIG.
Propósito do Trabalho	Estabelecimento do objetivo e do escopo pela UAIG.	Estabelecimento do objetivo e do escopo pela UAIG em conjunto do solicitante do serviço.	Examinar atos e fatos eivados de ilegalidade ou de irregularidade.
Comunicação dos Resultados	Comunicação padrão através dos relatórios da UAIG.	Pode variar de acordo com a natureza do trabalho e as necessidades da unidade auditada.	O formato da comunicação é relativamente padronizável pela UAIG.
Monitoramento	Realizado a partir das recomendações expedidas pela UAIG.	Deve ser considerada a forma de monitoramento definida com a unidade auditada.	Realizado a partir das recomendações expedidas pela UAIG.

Fonte: Adaptado do Manual de orientações técnicas da Auditoria Interna (BRASIL, 2017c)

Observa-se, no Quadro 4, que umas das principais distinções entre as atividades é a origem da demanda, que no caso da Avaliação é a própria UAIG que estabelece, por meio do Chefe da Auditoria Interna (CAI) no planejamento das ações do Plano Anual de Auditoria.

Na Consultoria, em regra, a demanda é oriunda da Alta Administração, podendo, eventualmente, surgir do CAI a partir de um trabalho de sensibilização à Gestão, que poderá sugerir à unidade auditada o serviço. Necessita do aval da unidade auditada para o serviço ser realizado.

Quanto à Apuração a demanda poderá vir de denúncias, por meio da Ouvidoria; de processos encaminhados diretamente à UAIG ou à Alta Administração; ou de solicitações de outros órgãos de Controle, externos à Instituição, tais como o Ministério Público Federal, a CGU ou o TCU, por exemplo.

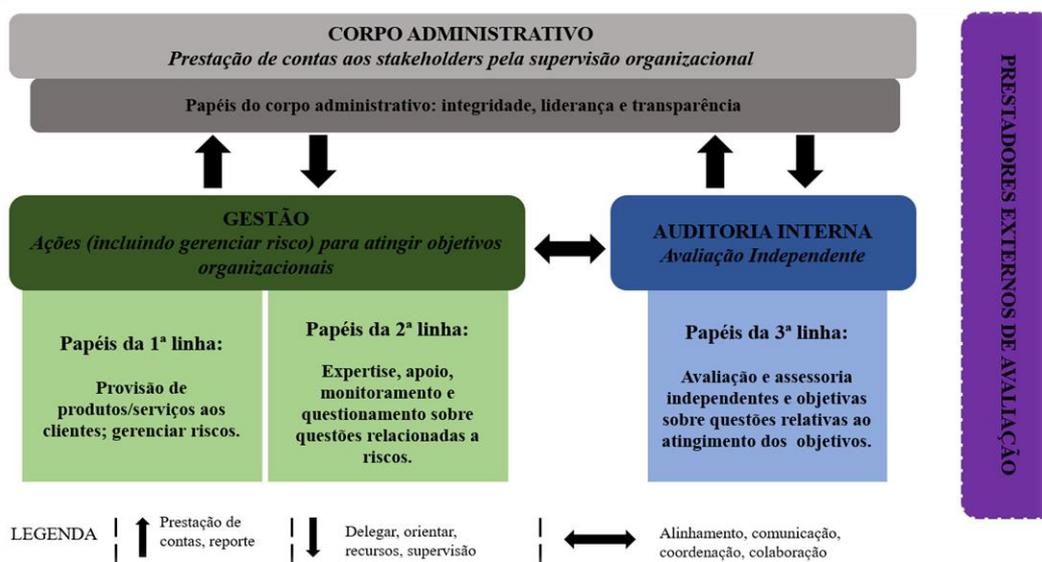
3.2.1.3 Modelo das Três Linhas do IIA

Como já dito anteriormente, as UAIGs representam um dos pilares da boa governança no setor público, constituindo a terceira linha de apoio nas entidades, conforme menciona o Modelo de três linhas do IIA (IIA-BRASIL, 2020). O modelo auxilia as organizações a definirem estruturas e processos que facilitem o melhor atingimento dos objetivos, o fortalecimento da governança e o gerenciamento de riscos.

O modelo destaca, para a primeira linha, as responsabilidades dos agentes de governança, o compartilhamento de compromissos e a ênfase sobre gestão de riscos. Também enfatiza a segunda linha como suporte especializado para a primeira linha e fortalece a independência da UAIG como terceira linha, destacando os serviços de Consultoria como ferramenta de apoio à Instituição. (IIA-BRASIL, 2020).

De maneira a possibilitar um melhor entendimento, a Figura 4 retrata a estrutura do Modelo das Três Linhas que precisa funcionar na Instituição Pública para o alcance do amadurecimento da Governança Pública. (IIA- BRASIL, 2020).

Figura 4 – Modelo de três linhas



Fonte: Adaptado de The IIA (2021)

Observa-se, na Figura 4, que o Modelo destacou a responsabilidade de cada ator e o relacionamento entre eles: Corpo Administrativo, Gestão, Auditoria Interna e Prestadores Externos de Avaliação.

Entre o Corpo Administrativo e a Gestão (papéis de primeira e segunda linhas) poderá haver compartilhamento das atividades quanto à liderança no desenvolvimento do plano estratégico da Instituição ou o Corpo Administrativo poderá definir o plano e delegar a responsabilidade pelo atingimento dos objetivos à Gestão. (IIA- BRASIL, 2020)

A independência da 3ª linha, conforme observado no modelo, afigura-se fundamental para a realização dos trabalhos de Auditoria. A relação entre a UAIG independente e a responsabilidade da Gestão é imprescindível para que a Unidade de Auditoria atue com objetividade, autoridade e credibilidade. Apesar da autonomia na relação, deve haver interação regular entre a UAIG e a Gestão, como forma de garantir que o trabalho desenvolvido esteja alinhado às necessidades estratégicas e operacionais da organização.

O Corpo Administrativo, a Gestão e a Auditoria Interna possuem atribuições distintas, porém todas as atividades devem estar alinhadas com os objetivos da organização. O alicerce para uma coerência exitosa necessita de coordenação, colaboração e comunicação, em atuação regular e eficaz. (IIA- BRASIL, 2020)

A Unidade de Auditoria Interna como terceira linha presta serviços de Avaliação e Consultoria, independentes e objetivas, acerca da adequação e da eficácia dos controles internos, da governança e do gerenciamento de riscos, reportando seus achados à Gestão e ao Corpo Administrativo para propiciar e facilitar o avanço contínuo à maturidade da Entidade.

A relação entre a UAIG e o Corpo Administrativo é baseada na atuação daquela como “os olhos e ouvidos” da Gestão, pois tem a atribuição de avaliar e assessorar as questões relativas ao atingimento dos objetivos da organização.

Verifica-se que o processo de execução da Governança Pública nas IFES exige que a Gestão atue conforme as boas práticas da governança. Deixando clara a posição formal ocupada pela UAIG nos Regimentos Superiores para a independência acontecer de fato, não devendo ser tolerado qualquer tipo de intromissão nos trabalhos da UAIG, incluindo o planejamento das atividades a realizar, sua execução e o monitoramento.

3.3 CONSULTORIA INTERNA

O termo Consultoria é oriundo do latim – *consultare* – que quer dizer dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado (PEREIRA, 1999).

Existem vários conceitos relacionados a temática, em seu sentido amplo da terminologia. Nas lições de Kurb (1986), a Consultoria é um serviço independente e imparcial, assim o consultor deverá desenvolver sua atividade de forma imparcial em relação a organização e seus componentes.

Nas palavras de Block (2001, p.12): “A Consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros.” Segundo o mesmo autor, a Consultoria seria uma interação entre os agentes, de forma que o consultor consiga extrair as necessidades e objetivos do outro. (BLOCK, 2001).

Oliveira (2004) percebe a Consultoria como sendo uma técnica interativa de um agente externo de mudanças, o qual assume o compromisso de apoiar os executivos e profissionais da empresa nas tomadas de decisões. Ainda para este autor, essa prática deve ser executada como uma soma de tarefas sequenciais que desenvolvem ação e lógica (evolutiva e recíproca) com objetivo de atender e, especialmente, ultrapassar as expectativas e as necessidades dos clientes. (OLIVEIRA, 2004).

A vista dos conceitos expostos, pode-se concluir que a Consultoria é uma prestação de serviço com intenção de conduzir, direcionar e assessorar as tomadas de decisão e/ou as mudanças organizacionais, bem como elaborar planos, projetos e capacitações.

A Consultoria pode ser entendida como o auxílio que a organização recebe para apoiar no processo de mudança, inserção de novos trabalhos e criação de novas técnicas.

A prática de Consultoria na área organizacional remota ao final do século XIX e início do século XX, na Inglaterra e nos Estados Unidos, com a finalidade de apoiar empresas em desenvolvimento, como resultado do aumento da demanda e das exigências do consumidor. Essas empresas apontavam a Consultoria como um dos elementos de introdução de novos arranjos organizacionais, influenciando e direcionando as regras dos possíveis formatos organizacionais (DONADONE, 2003). Nos países considerados em desenvolvimento os serviços de Consultoria são mais recentes. (MANCIA, 1997).

No cenário brasileiro, a utilização dos serviços de Consultoria nos órgãos públicos, inicialmente, foi realizada por profissionais técnicos de empresas privadas contratadas para executar trabalhos especializados de Consultoria Externa.

Silva, Feitosa e Aguiar (2012) assentem a Consultoria Interna como um apoio para produzir mudanças nas organizações, incluindo soluções de problemas e identificando oportunidades, na expectativa do cliente vir a amadurecer sua opinião em relação ao ambiente organizacional, podendo atuar efetivamente sobre fatos inter-relacionados que nela ocorram.

O Manual de Orientações Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental, definiu a Consultoria Interna como uma atividade de Auditoria Interna que consiste em “assessoramento, aconselhamento e outros serviços relacionados fornecidos à alta administração com a finalidade de respaldar as operações da unidade.” (BRASIL, 2017c, p.19). A Consultoria Interna apresenta-se como início de um novo modelo de trabalho estabelecida no âmbito organizacional.

3.3.1 Consultoria Interna: paradigma em construção nas IFES

Conforme o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna, Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017 publicada pela CGU, as Unidades de Auditoria Interna devem auxiliar os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal na estruturação e efetivo funcionamento da primeira e da segunda linhas de gestão, mediante a prestação de serviços de Consultoria e Avaliação dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos. (BRASIL, 2017b).

A aplicação da atividade no serviço público, por servidores vinculados, é contemporânea e vem se destacando nas organizações como uma ferramenta importante para o apoio aos gestores. A Consultoria Interna pode ser compreendida como uma mudança das atividades nas unidades de Auditorias Internas Governamentais.

Diante disso, a Auditoria está sendo redesenhada para fornecer essa atividade atuando numa abordagem interativa e focando na agregação de valor. Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União, em 2014, adotou o tema governança pública como diretriz estratégica para melhoria da Governança Pública brasileira, no seu Relatório de Atividades, promovendo mudanças no foco das Auditorias, que foram alinhadas com as práticas Internacionais. (BRASIL, 2014b).

As perspectivas de promoção do fortalecimento da governança, foram oriundas de acontecimentos recentes que provocaram um salto evolutivo nas atividades de Auditoria, assim surgindo o novo paradigma nas atuações das atividades de Auditoria.

A mudança do conceito de Auditoria Interna pelo IIA BRASIL é exemplo de evolução dessas atividades. O atual conceito acredita que a atividade da UAIG como uma atividade independente e objetiva que presta serviços de Avaliação e de Consultoria, tem como propósito adicionar valor, melhorar as operações e auxiliar a organização a alcançar seus objetivos para o aprimoramento da eficácia dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança corporativa. (IIA BRASIL, 2004a).

No mesmo sentido a Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) emitiu recomendações para adoção de padrões e estruturas de controle interno baseado no gerenciamento de riscos e em modelos de governança corporativa (INTOSAI, 2004). Esses e outros normativos regulatórios visavam atualizar e conciliar a atividade de Auditoria às constantes mudanças do ambiente de riscos a que estão subordinadas as organizações contemporâneas.

O Referencial Técnico, contido na IN nº 3/2017, veio reforçar a nova tendência das Auditorias Internas na ampliação do seu campo de atuação, voltado não apenas aos serviços de Avaliação às Instituições, mediante as Auditorias de conformidade, como também nas ações preventivas, por meio das Consultorias. (BRASIL, 2017b).

A atividade de Consultoria realizada pela UAIG ainda não se demonstra como prática rotineira, em especial no setor público. O citado Referencial foi ousado ao propor a realização desse tipo de atividade pelos auditores internos.

O enfoque da Auditoria Interna, a partir da revisão de sua definição que passou a incorporar a Consultoria em seu escopo de atuação, revela que a UAIG encontra-se, de fato, frente a um novo paradigma, que se alicerça sob a ótica dos processos organizacionais focando nos riscos do negócio, sob uma visão mais global, holística e sistemática, deixando de atuar somente na análise da conformidade legal e normativa dos atos, passando a atuar de forma preventiva.

Embora pareça fácil conciliar as atividades de Auditoria e de Consultoria, essa combinação não é tão simples. As duas atividades precisam ser tratadas, de forma individual. Ou seja, quando o auditor for fazer o trabalho é preciso que trate do tema de maneira a estabelecer formalmente um e outro, para que não encontre problema quando estiver realizando as duas coisas: Consultoria e Auditoria.

Neste contexto de transição, cabe às UAIGs se adaptarem a nova realidade, provocando mudanças na Instituição. Mudanças que devem acontecer desde a estrutura organizacional até as competências e as atividades desenvolvidas.

Para tanto, é preciso que a UAIG sensibilize à Alta Administração e aos demais gestores para que compreendam a importância dos serviços de Consultoria, que tem a finalidade de agregar valor à organização e melhorar os seus processos de governança, de gestão de riscos e de controles internos, de forma condizente com os valores, as estratégias e os objetivos da unidade auditada. (BRASIL, 2017c, p.19). Salienta-se que o auditor interno governamental não pode assumir qualquer responsabilidade que seja da administração.

3.3.2 Papel do auditor como consultor interno

De acordo com Schein (2008, p. 1) “o papel do consultor consiste em ensinar técnicas de diagnose e de resolução de problemas, mas ele próprio não deve se envolver na solução do problema real”.

Os auditores consultores ajudam o cliente interno a perceber, entender e agir sobre os atos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente e na consecução das práticas e padrões organizacionais. Deste modo, na maioria das vezes, a Consultoria Interna é desenvolvida por projetos, pois diagnostica a situação-problema e propõe alternativas de solução ao cliente e por processos.

Sabendo da importância do seu papel diante a organização, o consultor interno deverá seguir os princípios que norteiam suas ações, buscando estar em constante aprimoramento profissional. Assim, alinhados à ideia sobre capacitação e qualificação, Crocco e Guttman (2005) apontam que as competências dos consultores são formadas pela experiência (adquiridas no cotidiano) e aprendizagem por meio dos estudos, visto que a experiência ajuda a fixar os conhecimentos e a educação a ampliá-los.

Nessa mesma linha, Andrade (1999) ressalta que a habilidade profissional de Consultoria deve se unir, inclusive, com a prática e com a experiência na execução e condução de processos. Deste modo terão condições de existir consultores capacitados no exercício efetivo de suas atividades.

Tais definições demonstram que os consultores precisam ser pessoas capacitadas, em condição de investigar, identificar, estudar e solucionar os desafios encontrados pela organização.

A Instrução Normativa nº 09/2018 da CGU define no artigo 5º, inciso III, que na elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna a UAIG deverá conter “previsão de, no mínimo, 40 horas de capacitação para cada auditor interno governamental, incluindo o responsável pela UAIG”. (BRASIL, 2018b, p.2). Essas capacitações exigidas pela Instrução devem estar em consonância com as atividades de Auditoria, reforçando a constante obrigação do auditor em se atualizar profissionalmente.

Para atingir seus objetivos, o auditor consultor precisa conhecer profundamente sua área de atuação para adicionar conhecimentos à Instituição, compartilhando as ações sempre com a isenção e racionalidade necessárias. Deve executar tendo consciência de que é um facilitador na transição Interna, auxiliando na resolução dos problemas, e não ser parte deles.

3.3.3 Modalidades de Consultoria Interna

Conforme a IN nº 3/2017, as UAIGs poderão prestar serviços de Consultoria limitados aos assuntos estratégicos da gestão: governança, gestão de riscos e controles internos, os quais os auditores internos devem possuir capacidade e competência necessárias para realizar a função. (BRASIL, 2017b).

A UAIG não poderá participar efetivamente do gerenciamento dos riscos, cuja responsabilidade é exclusivamente da unidade auditada. Em outras palavras, a Unidade de Auditoria Interna Governamental deve evitar a cogestão na organização, prestando-se a, enquanto atuar como unidade Consultora, desenvolver ações de sensibilização, capacitação e orientação à Alta Administração e aos gestores relacionados ao tema. (BRASIL, 2017b).

A Consultoria Interna funcionará como apoio especializado, que será prestado por auditor-consultor capacitado. Por meio de projetos de Consultoria elaborados para cada unidade gestora, como trabalhos educativos, a Instituição poderá aprimorar suas atividades e otimizar seus resultados.

Conforme o Manual de Orientações Técnicas, os serviços de Consultoria poderão ser adequados conforme as necessidades específicas de cada unidade auditada, desde que não comprometam a autonomia técnica da Unidade de Auditoria e a objetividade (focada mais em evidências que convicções) dos auditores internos. (BRASIL, 2017c).

São quatro os tipos de serviços de Consultoria destacados pelo MOT, são eles, Assessoramento, Aconselhamento, Treinamento e Facilitação (BRASIL, 2017c), que serão detalhados na próxima seção.

3.3.3.1 Assessoramento e aconselhamento

Conforme Souza (2011, p. 4), a assessoria é “uma atividade que tem o objetivo de ajudar e auxiliar as organizações (empresas-clientes) a obterem melhorias no seu desempenho”. A referida atividade é entendida como uma prestação de serviços à organização no sentido de ajudar, apoiar e prestar suporte técnicos.

Assessoria como sendo um serviço de prestação de assistência personalizada exige certa técnica que auxilie o gestor no acompanhamento de determinado trabalho. Isto é, o auditor-consultor orientará e acompanhará a Gestão durante a realização de tarefa, necessidade ou trabalho proposto.

Quanto ao termo aconselhamento, a palavra vem da origem inglesa “*counseling*”, é um processo de interação entre duas pessoas que tem como escopo apoiar a pessoa a fazer escolhas acertadas no âmbito pessoal ou profissional.

No âmbito da Auditoria, o termo serve para permitir que o auditor-consultor oriente à Gestão garantindo maior segurança na tomada de decisão. Ou seja, nos serviços de aconselhamento, o auditor-consultor prestará informação a respeito de determinado assunto. Recomendando, por exemplo, que o Gestor adote certas condutas que possam aprimorar o processo de governança organizacional. (BRASIL, 2017c)

As noções de Assessoria e Aconselhamento estão intrinsecamente vinculadas à de Consultoria. Estão, também, intimamente ligadas na sua forma de atuação, em razão disso, o MOT da Controladoria Geral da União ao discriminá-las define que são tipos de serviços de “orientações em resposta a questões formuladas pela gestão”. (BRASIL, 2017c, p.20).

Ressalta-se que ao prestarem estes serviços, os auditores não estão propostos a responder perguntas que motivem pedidos de autorização ou de assentimento, por exemplo, “posso fazer?” e “sim ou não?”, pois os auditores devem atuar de forma imparcial e isenta não podendo participar das decisões da organização, sob pena de cogestão, devendo estes serviços serem apenas uma fonte de informação a assistir a decisão da alta gestão. (BRASIL, 2017c).

De acordo com o referido Manual, os serviços de Assessoramento e Aconselhamento objetivam responder questões como:

- a) quais padrões de controle podem ser desenvolvidos para tratamento dos riscos de determinado processo de trabalho?
 - b) quais os riscos e as implicações para o controle das operações que a implementação de um novo sistema informatizado pode trazer?
 - c) quais são as opções para aumentar a eficiência e a segurança de um determinado processo de trabalho?
 - d) quais alternativas no desenho de determinada política pública devem ser avaliadas pela gestão antes de sua implementação?
 - e) quais são as medidas para aprimorar o processo de governança organizacional?
- (BRASIL, 2017c, p.20).

Logo, os serviços dessa natureza objetivam responder aos questionamentos propostos pela Gestão, oferecendo respostas com alto potencial de contribuição para acrescentar valor à organização. Basicamente esses dois serviços diferem-se no modo de atuação, o aconselhamento vai recomendar a Gestão a proceder de determinada forma, enquanto o assessoramento vai orientar os trabalhos durante o acompanhamento de determinado trabalho.

3.3.3.2 *Treinamento*

O serviço de treinamento é uma capacitação profissional voltada à aprendizagem de trabalhos específicos. Geralmente, na Administração Pública, a necessidade de treinamento surge quando a organização identifica que seus servidores não possuem a capacidade esperada para exercer determinada atividade ou que esta não está de acordo com o proposto pela Gestão.

Em outras palavras, o treinamento é uma ferramenta capaz de dar resposta à demanda de aprimoramento de habilidades, bem como inserir novas aptidões, inovações e tecnologias, capacitando gestores e servidores com o objetivo de aprimorar a eficácia, a eficiência e a efetividade dos órgãos.

Por meio de capacitações pode-se minimizar as dificuldades da administração. Além disto, um corpo técnico bem treinado em conformidade com as leis e os normativos dispostos no setor público proporciona um melhor acompanhamento da Instituição, além de melhor utilização dos recursos públicos. (ZUCCO, 2017).

A interação, mediante os serviços de Consultoria, entre UAIG, Alta Gestão e demais gestores tende a favorecer o alinhamento entre as expectativas dos gestores para a definição de ações que possam promover o crescimento da Instituição. Esta cultura de treinamento e capacitação poderá contribuir, também, para elaboração e sistematização de uma cultura de aprendizagem contínua, no sentido de uma organização mais transparente e mais qualificada para novos desafios. (BRASIL, 2017c).

Contudo, para se considerar como atividade de Consultoria, para ser exercida pela UAIG, os treinamentos devem ter como escopo o aprimoramento dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e a implementação de controles internos na organização. (BRASIL, 2017c).

Desse modo, para cada serviço de Consultoria de treinamento haverá um planejamento customizado a ser adotado na unidade gestora demandante, desde que o treinamento englobe temas como governança; análise de riscos do setor; e organização dos mecanismos de controle interno.

Portanto, essas ações deverão incluir o monitoramento dos processos de governança; ações que contribuam para o desenvolvimento de competências, fornecendo aos servidores oportunidade para desenvolver habilidades e atitudes para um melhor desempenho das suas atividades; capacitação dos servidores para o fortalecimento do conhecimento das legislações da Administração Pública, entre outros. (BRASIL, 2017c).

3.3.3.3 *Facilitação*

Assim como os serviços de treinamento, os serviços de facilitação devem ter como base os conhecimentos dos auditores internos referentes à governança, ao gerenciamento de riscos e aos controles internos.

Os serviços de Consultoria dessa natureza têm a ver com conhecer e orientar, sendo também um jeito de pensar e atuar, conectando diferentes atores dentro da organização na busca de resoluções para desafios complexos.

Na facilitação, o auditor-consultor utilizará do seu conhecimento e da sua experiência para tornar mais fácil as discussões acerca de processos de governança, de gerenciamento de riscos e de implementação de controles internos na organização.

Para tanto, a UAIG necessitará de maior envolvimento com a atividade que será trabalhada na unidade que será realizada a Consultoria. Salienta-se, mais uma vez, que ao realizar tais serviços a Unidade de Auditoria Interna deverá abster-se de criar qualquer responsabilidade que seja de atribuição da gestão da unidade solicitante.

O Manual da CGU inclui um rol exemplificativo de alguns serviços desta natureza, consistindo em (BRASIL, 2017c):

- a) facilitar o processo de Avaliação de riscos da organização;
- b) facilitar a autoavaliação de governança e de controles internos;
- c) facilitar o processo de redesenho de controles e de procedimentos para uma nova área ou processo em transformação ou, ainda, para criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas;
- d) mediação de discussões sobre controles e processos de negócio importantes para o alcance dos objetivos da organização.

Ressalta-se que, apesar de existir uma clara delimitação entre os objetivos dos tipos de Consultoria descritos acima, eles não são mutuamente excludentes, podendo coexistir em um mesmo trabalho.

Assim, naturalmente, os auditores internos podem contribuir, não apenas na percepção dos problemas, como também na construção de soluções que se adéquem a realidade da Instituição, pelo fato de entenderem e conviverem essa realidade.

3.3.4 Processo de formalização da Consultoria Interna

O Manual de Orientações Técnica descreve o processo de formalização dos serviços de Consultoria. Via de regra, o fluxo do processo de execução para os tipos Assessoramento e Aconselhamento são similares aos de um serviço de Avaliação, ou seja, ocorrem pelas mesmas etapas: planejamento, execução, comunicação dos resultados e monitoramento. (BRASIL, 2017c).

Contudo, diferentemente das etapas que envolvem os serviços de Avaliação, na qual a atuação da UAIG pode ser flexível, na Consultoria toda alteração deverá ser estabelecida entre a Unidade de Auditoria Interna e a unidade auditada.

Em regra, para inclusão das atividades de Consultoria no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna é preciso que a Alta Gestão solicite tais serviços. Isto se justifica em razão dos relatórios de Consultoria serem considerados documentos preparatórios ou de informação que subsidiam a tomada de decisão ou de ato normativo da Gestão. (BRASIL, 2017c).

Desta forma, ainda que o MOT considere que a Unidade de Auditoria possa propor a realização dos serviços de Consultoria, por encontrar evidências de que determinada unidade gestora/administrativa não esteja adequada aos processos de governança, de gerenciamento de riscos e/ou de implementação de controles internos, para sua efetiva inclusão no PAINT deverá haver um trabalho de sensibilização e convencimento ao gestor da unidade auditada para que entenda à relevância do trabalho a ser realizado e aceite fazê-lo. (BRASIL, 2017c).

Caso a unidade não manifeste interesse na demanda por estes serviços, a UAIG poderá incluí-los no PAINT como ações de Avaliação (não de Consultoria), realizando Auditoria de Conformidade, que ensejará publicação dos resultados, possível recomendações e monitoramentos.

A consequência dos serviços de Avaliação é que se nos resultados encontrados forem evidenciados irregularidade ou ilegalidade, serão incluídos no Relatório de Auditoria por meio de recomendações à unidade auditada. A publicação de os atos poderá ensejar em punições graves, se o órgão de Controle Externo entendê-los da mesma maneira que a UAIG, podendo, assim, haver consequências ao gestor, tais como reprovação da prestação de contas, suspensão de atos e/ou aplicação de multa.

O Manual de Orientações Técnicas (Brasil, 2017c), estabelece quatro etapas para formalização dos serviços de Consultoria, que serão apresentadas nas próximas seções.

3.3.4.1 Planejamento

É a fase na qual a UAIG e a unidade auditada dialogam a respeito da definição das principais características dos serviços que serão prestados pela Consultoria. Então, antes de iniciar o trabalho, e superado o detalhamento dos trabalhos, formalizar-se-á um documento que definirá a extensão do que foi previamente combinado entre as partes.

De acordo com o Manual de Orientações Técnicas da CGU, no documento serão definidos:

- a) objetivos (relativos a: governança, gestão/gerenciamento de riscos e/ou controles internos);
- b) natureza dos serviços (assessoria/aconselhamento, facilitação e/ou treinamento);
- c) escopo (suficiente para abordar os objetivos acordados previamente);
- d) prazo;
- e) expectativas das partes;
- f) responsabilidades das partes;
- g) como e quando dar-se-á a comunicação de progresso e de resultados ao solicitante do trabalho;
- h) forma de monitoramento das recomendações emitidas no final do trabalho, se houver;
- i) outros aspectos que sejam fundamentais para a caracterização do trabalho. (BRASIL, 2017c, p.20)

No documento deverão estar delineados todos os aspectos que conduzirão o trabalho de Consultoria, para posteriormente iniciar a fase de execução.

3.3.4.2 Execução

Esta é a fase em que os auditores internos examinarão, no decurso dos trabalhos, os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos de forma consistente com os objetivos definidos no planejamento da Consultoria, com intuito de identificar pontos relevantes que possam ser levados em consideração e comunicados à Alta Administração e ao Conselho. (BRASIL, 2017c).

Vale ressaltar que se os pontos relevantes abrangerem fatos eivados de ilegalidade ou irregularidade, executados por agentes públicos, ou privados no âmbito da unidade auditada, a equipe de auditores deverá comunicar a situação ao Chefe de Auditoria Interna, para analisarem em conjunto sobre as medidas a serem adotadas, incluindo a possibilidade de suspensão ou interrupção das atividades de Consultoria e a realização de outros tipos de trabalho referentes a tais fatos.

3.3.4.3 Comunicação dos resultados

A definição do modo de comunicação sobre o andamento e os resultados dos trabalhos da Consultoria podem mudar na forma e no conteúdo, conforme os objetivos, a finalidade e o propósito de cada trabalho. (BRASIL, 2017c).

Essas comunicações tendem a não seguir formas padronizadas, especialmente em trabalhos de facilitação e de treinamento, exatamente por essas atividades serem planejadas de acordo com cada unidade auditada ou cada atividade a ser desenvolvida na ação. A definição de como será realizada a comunicação deve ser incluída no documento formal ajustado entre a UAIG e a unidade auditada antes de iniciar o trabalho. (BRASIL, 2017c).

A decisão acerca da divulgação da conclusão do trabalho de Consultoria para outros interessados cabe ao gestor da unidade, pois seu resultado é tido como documento de informação para tomada de decisão da unidade auditada. (BRASIL, 2017c).

A prerrogativa de discricionariedade sobre a publicação do resultado final destes trabalhos, pelo responsável da unidade auditada, está embasada no artigo 20, do Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, que dispõe sobre o acesso a documentos considerados preparatório ou de informação que subsidiem a tomada de decisão ou de ato normativo. (BRASIL, 2012).

3.3.4.4 Monitoramento

Ao final dos trabalhos de Consultoria, se existirem recomendações, serão monitoradas de acordo com a forma estabelecida previamente no início dos trabalhos entre a UAIG e a unidade auditada. Para realização do monitoramento, a Unidade de Auditoria Interna observará vários fatores, tais como a vontade do gestor público no monitoramento, os riscos de não implementação, ou o valor da recomendação para a organização. (BRASIL, 2017c).

3.3.4.5 Fluxo para solicitação dos serviços de Consultoria

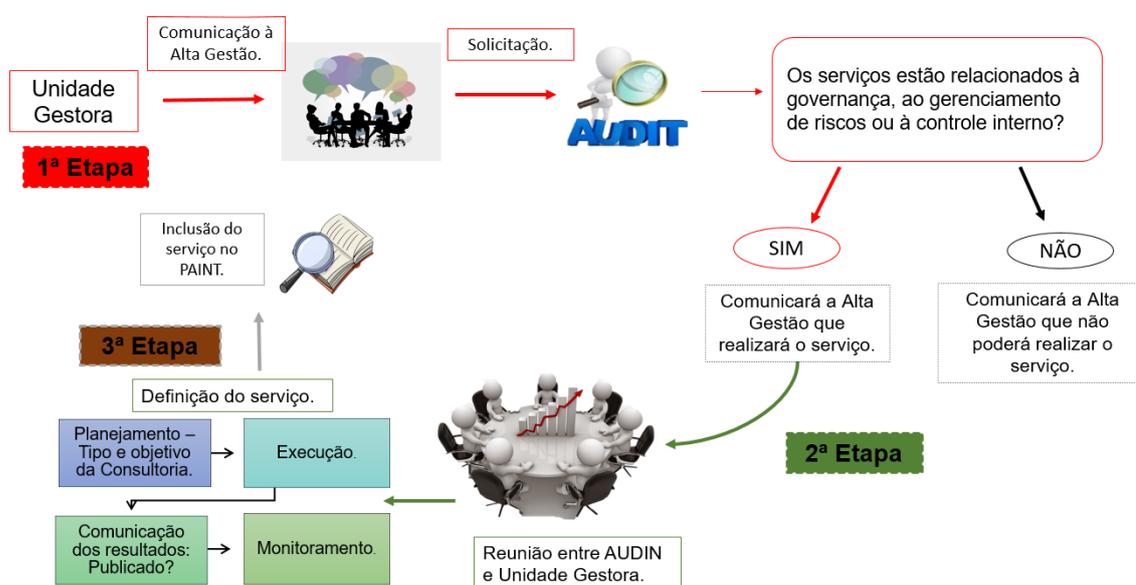
Estabelecidas as definições no documento sobre a extensão dos serviços de Consultoria, o CAI incluirá no Plano de Auditoria Interna a ação para ser realizada no ano seguinte. No PAINT serão incluídos: os assuntos que serão executados; o propósito que se

espera alcançar com cada ação planejada; os períodos definidos para sua realização; e a previsão das horas que serão despendidas em cada trabalho. (BRASIL, 2017c).

Em suma, os serviços de Consultoria prestados pelas UAIGs poderão significar uma nova realidade para a Gestão da Administração Pública. Desde que os gestores das IFES compreendam estas transformações e modifiquem o que for necessário para acompanhar as mudanças que estão ocorrendo em termos globais.

A Figura 5 demonstra, de forma ilustrativa, a métrica do fluxo de solicitação dos serviços de Consultoria Interna à Unidade de auditoria interna.

Figura 5 – Fluxo da solicitação dos serviços de Consultoria Interna



Fonte: Elaborada pela autora (2021)

A Figura 5, mostra o fluxo de solicitação dos serviços de Consultoria que, em regra, inicia-se com a unidade administrativa demonstrando interesse à Alta Gestão em realizar os serviços. Em seguida a Alta Administração encaminhará o pedido de solicitação à UAIG.

Caso o CAI verifique que o pedido está de acordo com os requisitos para o atendimento do serviço poderá aceitar e marcará reunião com a unidade administrativa para definirem a extensão do serviço. Posteriormente, o Chefe da Auditoria incluirá a ação de Consultoria no PAINT para ser executadas no ano seguinte.

Superada a parte teórica do estudo, passa-se ao próximo capítulo para a análise e apresentação dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são oriundos da interpretação de documentos oficiais realizados nos sites institucionais das seguintes Instituições Federais de Ensino Superior: Universidade Federal de Alagoas; Universidade Federal da Bahia; Universidade Federal do Ceará; Universidade Federal do Maranhão; Universidade Federal da Paraíba; Universidade Federal de Pernambuco; Universidade Federal do Piauí; Universidade Federal do Rio Grande do Norte; e Universidade Federal do Sergipe.

Também foram analisados os sites das Unidades de Auditoria Interna Governamental integrantes dessas nove IFES; do Portal da Transparência do Governo Federal; e do site da Controladoria-Geral da União. Com o objetivo de verificar se as UAIG estão cumprindo seu papel em auxiliar na prática de boa governança e apoio à Gestão das Universidades Federais.

Considerando a especificidade do estudo, que é analisar a adesão às atividades de Consultoria pelas UAIG, como uma atividade que poderá adicionar valores à Governança Pública da IFES, o foco desta pesquisa recaiu: no papel da UAIG nos processos de Governança; na posição da Auditoria Interna dentro da IFES; e como estão sendo prestados os serviços de Consultoria interna pela UAIG.

4.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS

Os dados dos documentos selecionados para análise deste estudo foram cruzados, através da análise de conteúdo. Os documentos oficiais das nove IFES analisadas foram: Programa e Plano de Integridade (PI); Estatuto e Regimento Geral da IFES; Relatório de Gestão da IFES; Regimento Interno da Unidade de Auditoria Interna; Plano Anual de Auditoria; e Relatório Anual de Auditoria.

Também foram interpretados os normativos referentes às Unidades de Auditoria Interna: Instrução Normativa Conjunta Ministério do Planejamento/CGU n° 1/2016¹⁰; IN CGU n° 3/2017¹¹; IN CGU n° 8/2017¹²; IN CGU n° 9/2018¹³; Portaria CGU n° 57/2019¹⁴; Decreto n° 9.203/2017¹⁵; e do Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade da CGU.

¹⁰ Controles internos, gestão de riscos e governança

¹¹ Referencial Técnico

¹² Manual de Orientações Técnicas

¹³ Dispõe sobre o PAINT e RAIN

¹⁴ Dispõe sobre orientações para que as entidades da administração pública federal, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade.

¹⁵ Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional

Além destes documentos, também foram analisadas as consultas públicas institucionais enviados às IFES, integrantes das nove Universidades estudadas, por meio do site Fala.BR - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação, no intuito de identificar quais unidades estão se utilizando dos serviços de Consultoria Interna.

O estudo pretende analisar a adesão à atividade de Consultoria pelas UAIGs. Para que uma Entidade realize os serviços de Consultoria é recomendável que possua maturidade na Gestão da Governança Pública, o Órgão de Controle interno exerça o papel conforme os regulamentos vigentes e que a Unidade de Auditoria Interna seja estruturada e, para consecução deste objetivo, foram criadas as categorias: Governança Pública, Auditoria Interna e Consultoria Interna, conforme estão apresentadas nos próximos tópicos.

4.1.1 Governança Pública (C. 1)

A primeira categoria de análise “C.1” refere-se ao tema “Governança Pública”. Para esta categoria foi escolhida a temática Integridade. A temática além de ser um dos eixos de governança da Entidade, no qual se observa questões como programa de integridade e o funcionamento de alguns mecanismos de transparência, tem a Unidade de Auditoria Interna Governamental como sendo um dos pontos referentes aos mecanismos estruturais de integridade da Organização.

Esta categoria objetiva identificar os seguintes assuntos dentro da temática da Governança Pública: Informação sobre os programas e planos de integridade da IFES; e Informação sobre o grau de responsabilidade das UAIG nos programas e planos de integridade da IFES.

Para isto, foram analisados os documentos: Planos e Programas de Integridade das nove Instituições Federais analisadas; Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n° 1/2016; Portaria CGU n° 57/2019; Decreto n° 9.203/2017; e do Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade da CGU (2019).

4.1.1.1 Informação sobre os programas e planos de integridade da IFES

Para primeira temática, a subcategoria “Informação sobre os programas e planos de integridade da IFES”, analisou-se informações a respeito da aprovação do documento que trata da implementação dos programas e planos de integridade na IFES. Para pesquisa foram

empregadas como palavras-chave: Programa de Integridade, Plano de Integridade, Unidade de Gestão da Integridade.

Inicialmente, foram verificadas a implementação dos Planos de Integridade e das Unidades de Gestão nas IFES para identificar o cumprimento dos normativos expedidos pelos Órgãos Federais. O Quadro 5 evidencia essas informações.

Quadro 5 – Mês de Implementação do Plano de Integridade (PI) e da Unidade de Gestão da Integridade (UGI) nas IFES.

IFES	PI	UGI
UFAL	Agosto de 2020	Junho de 2020
UFBA	Novembro de 2018	Junho de 2018
UFC	Novembro de 2018	Mai de 2018
UFMA	Outubro de 2020	Junho de 2020
UFPB	Outubro de 2020	Setembro de 2019
UFPE	Abril de 2019	Julho de 2019
UFPI	Março de 2019	Junho de 2018
UFRN	Novembro de 2018	Novembro de 2018
UFS	Novembro de 2018	Mai de 2018

Fonte: Elaboração própria (2021)

Analisando-se o Quadro 5, percebe-se, que das IFES analisadas 100% implementaram o Plano de Integridade, assim como constituíram a Unidade de Gestão da Integridade, segundo informações extraídas por meio dos documentos existentes nos sites das Instituições e cruzada com a informação do site Painel Integridade Pública da CGU¹⁶.

A segunda análise foi realizada para identificar o prazo estabelecido no Decreto nº 9.203/2017 e nas Portarias da CGU nº 1.089/2018 (revogada) e nº 57/2019, para a instituição do Plano de Integridade e a criação da UGI. Que foram apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Tempo de instituição do Plano de Integridade e da Criação da UGI

	Portaria 1.089/2018 (Revogada)	Portaria 57/2019	UFAL	UFBA	UFC	UFMA	UFPB	UFPE	UFPI	UFRN	UFS
	Prazo	Prazo	Instituição/ Vigência								
PI	30/11/2018	29/03/2019	17 meses	Dentro do prazo (Portaria Revogada)	Dentro do prazo (Portaria Revogada)	19 meses	19 meses	1 mês	Dentro do prazo (Portaria vigente)	Dentro do prazo (Portaria Revogada)	Dentro do prazo (Portaria Revogada)
UGI	26/04/2018	22/01/2019	18 meses	2 meses (Portaria Revogada)	1 mês (Portaria Revogada)	18 meses	8 meses	6 meses	3 meses (Portaria Revogada)	7 meses	1 mês (Portaria Revogada)

Fonte: Elaboração própria (2021)

¹⁶ <http://paineis.cgu.gov.br/integridadepublica/index.htm>

Ao analisar o grau de maturidade e de comprometimento das entidades quanto a adesão às normas de Governança Pública para a criação do Plano de Integridade, observa-se no Quadro 6 que, considerando o prazo inicial indicado pela revogada Portaria da CGU (nº 1.089/2018), cinco (55,55%) das IFES aderiram dentro do prazo estipulado: UFBA, UFC, UFPI, UFRN e UFS.

Analisando o período determinado pela nova Portaria (nº 57/2019), apenas a UFPE cumpriu com a exigência normativa em menos de seis meses depois da data prevista. Enquanto que três (33,33%) (UFAL, UFMA e UFPB) só constituíram seus PIs após 16 meses da data limite.

Em relação à constituição da UGI, também tomando como análise o tempo de vigência da antiga Portaria nº 1.089/2018, das nove IFES analisadas, quatro (44,44%) aderiram (UFBA, UFC, UFRN e UFS), levando em consideração um tempo médio de seis meses após a determinação. Quanto ao prazo estipulado pela nova Portaria (nº 57/2019), cinco (55,55%) das Universidades (UFAL, UFMA, UFPB, UFPE e UFRN) passaram a cumprir somente seis meses após o período determinado pelo normativo. Importante destacar que a UFAL e a UFMA só constituíram após 18 meses do tempo previsto na Portaria.

Em relação à competência para ser UGI foi examinado que ainda há IFES que não estão em conformidade com os referidos normativos dos Órgãos de Controle. Como se observa no Quadro 7.

Quadro 7 – Competência da Unidade de Gestão da Integridade

IFES	UGI	Competência
UFAL	Unidade de Gestão da Integridade	Órgão singular
UFBA	Unidade de Gestão da Integridade	Órgão colegiado
UFC	UGI - Secretaria de Governança	Órgão singular
UFMA	UGI - Divisão de Gestão da Integridade	Órgão singular
UFPB	UGI - Comitê de Gestão da Integridade	Órgão colegiado
UFPE	UGI - Comitê de Gestão da Integridade	Órgão colegiado
UFPI	UGI - Câmara de Integridade	Órgão colegiado
UFRN	UGI - Comitê de Integridade	Órgão colegiado
UFS	UGI - Comitê de Integridade	Órgão colegiado

Fonte: Elaboração própria da autora (2021)

Nota-se no Quadro 7 que apenas três (33,33%) das IFES (UFAL, UFC e UFMA) estão em conformidade com a Portaria nº 57/2019 e o Guia Prático da Unidade de Gestão da Integridade, que não indica esta competência a órgão colegiado. As demais IFES, seis (66,66%), estão em desacordo com os normativos, verificando-se a necessidade de atualizar seus normativos para que estejam em conformidade com os normativos vigentes para as práticas de governança pública.

4.1.1.2 Informação sobre o grau de responsabilidade das UAIG nos programas e planos de integridade das IFES

A segunda subcategoria versa sobre a importância do papel da UAIG: “Informação sobre o grau de responsabilidade das UAIG nos programas e planos de integridade das IFES”. Esta informação é necessária para também identificar o nível de conformidade (integridade) da Gestão com os normativos que tratam sobre a Governabilidade.

Para tanto, foram analisados nos Planos de Integridade o cumprimento emanado no inciso V, artigo 6º, da Portaria nº 57/2019 da CGU que atribuiu à Unidade de Auditoria Interna responsabilidade de verificar os controles internos das unidades das entidades, bem como o cumprimento das recomendações dos órgãos de controle (BRASIL, 2019a).

A análise do PI das nove IFES será descrita a seguir, subsidiada pelo Apêndice A:

- a) **UFAL:** Aprovado pela Portaria nº 784, de 24 de agosto de 2020 (UFAL, 2020a), o PI com vigência 2020-2022, inclui a UAIG no rol de medidas que visam o fortalecimento da integridade, transparência e combate à corrupção, retratado no item 3.4 do instrumento, de acordo com o inciso V, artigo 6º, da Portaria CGU nº 57/2019;
- b) **UFBA:** O PI não trata da responsabilidade da UAIG quanto ao funcionamento de controles internos e cumprimento de recomendações de auditoria. No Plano de Integridade da UFBA a responsabilidade sobre o inciso V, do artigo 6º da Portaria nº 57/2019 da CGU recai para Assessoria Especial de Controle Interno e Gestão de Riscos. (UFBA, 2019a).
- c) **UFC:** Com vigência de 2020 a 2022, a segunda edição do PI da UFC estabelece de forma clara a responsabilidade dos órgãos/unidades que compõem a Estrutura de Gestão da Integridade, no Capítulo 2 do documento. (UFC,2018);
- d) **UFMA:** No Plano de Integridade da UFMA, a Unidade de Auditoria Interna Governamental, representada pelo Chefe de Auditoria, faz parte do Comitê de

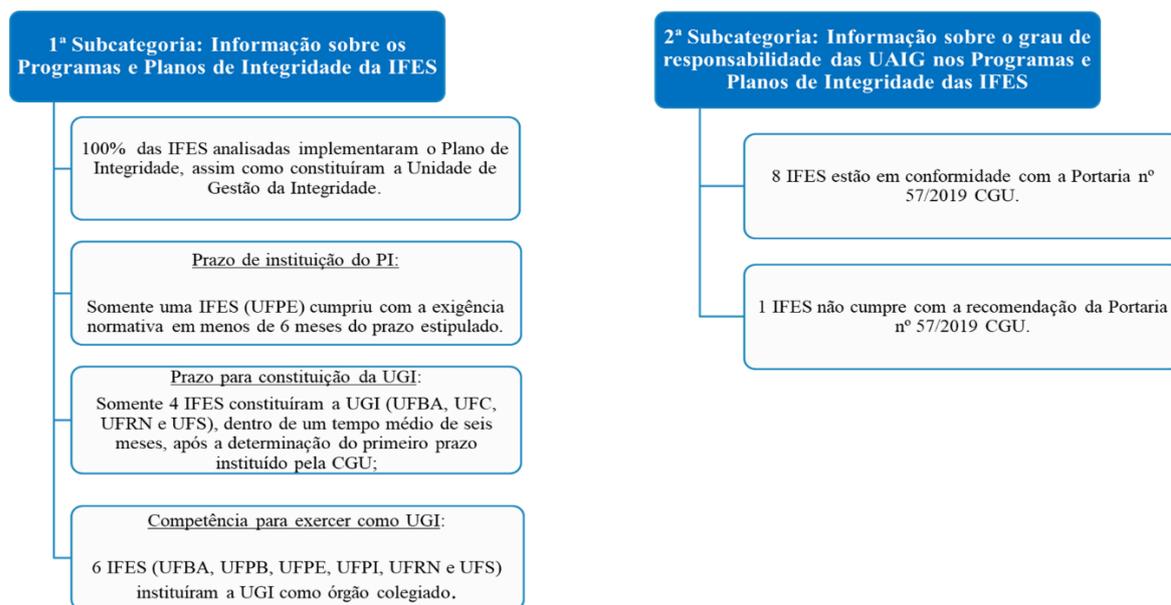
Governança, Integridade e Transparência (órgão colegiado). Além desta participação, a UAIG também é um dos órgãos que compõem a estrutura da integridade de gestão da entidade, ficando responsável pelo funcionamento de controles e monitoramento das recomendações de auditoria. (UFMA, 2020a);

- e) **UFPB:** No Plano de Integridade da UFPB, vigência 2020 a 2022, as responsabilidades da UAIG estão bem delineadas no documento, pois dispõe que a verificação do funcionamento de controles internos e do cumprimento de recomendações de auditoria fica a cargo da unidade, conforme a legislação estabelece. (UFPB, 2020a);
- f) **UFPE:** Aprovado pela Portaria nº 05, de 11 de abril de 2019, o documento elaborado para descrever o planejamento de integridade tem o título de Programa de Integridade, mas ao analisar o conteúdo identifica-se os elementos exigidos para o Plano de Integridade, ou seja, ao documento foi dada a nomenclatura de forma equivocada. No que tange à Unidade de Auditoria Interna, no Plano de Integridade da UFPE, embora tenham atribuído a responsabilidade pelo funcionamento de controles internos e cumprimento de recomendações de auditoria, conforme estabelece o artigo 6, V da Portaria CGU, não traz no corpo do documento a devida relevância à Unidade. (UFPE, 2019a);
- g) **UFPI:** Há informação no PI sobre a responsabilidade da Unidade de Auditoria Interna (UFPI, 2019a). A UAIG faz parte da Unidade de Gestão da Integridade (UGI), que é a Câmara de Integridade (órgão colegiado);
- h) **UFRN:** A Universidade instituiu o Programa de Integridade, por meio da Resolução nº 059/2018- CONSAD, de 29 de novembro de 2018. Segundo o Programa, a UAIG está incluída nas áreas institucionais de apoio às ações do Comitê de Integridade e tem, dentre outras competências, a de realizar trabalhos de avaliação e consultoria para subsidiar decisões do Comitê de Integridade (UFRN, 2018a). Quanto ao Plano de Integridade, aprovado pela Resolução nº 060/2018-CONSAD, de 29 de novembro de 2018 (UFRN, 2018b), estão descritas as estruturas de gestão da integridade, na qual a UAIG faz parte. O referido documento reforça a função de assessoramento da Unidade de Auditoria;
- i) **UFS:** A UAIG está descrita no Plano de Integridade como a unidade responsável pelo funcionamento de controles internos e cumprimento de recomendações de auditoria (UFS, 2018). Na UFS, o Coordenador da Auditoria Interna também faz parte da Unidade de Gestão da Integridade, que é o Comitê de Gestão da Integridade, instituído pela Portaria nº 584/2018, sua composição é de órgão colegiado.

Com exceção da UFBA, que não está em conformidade com o que preconiza a Portaria nº 57/2019 (responsabilidade da UAIG na verificação do funcionamento dos controles internos e cumprimento das recomendações de auditoria), as outras oito (88,88%) Universidades analisadas estão cumprindo com o normativo de atribuir a responsabilidade à Unidade de Auditoria Interna Governamental.

A Figura 6 demonstra um resumo da análise da categoria Governança Pública.

Figura 6 - Resumo da análise da categoria de Governança Pública



Fonte: Elaboração própria da autora (2021)

Observa-se, na Figura 06, que as IFES possuem dificuldade em cumprir com os prazos e recomendações legais, embora tenham implementado o Plano de Integridade e constituído a Unidade de Gestão da Integridade, apenas uma IFES cumpriu com os prazos de implementação do Plano de integridade, ainda que depois do prazo estipulado pela Portaria nº 57/2019, porém em menos de seis meses.

Enquanto as demais IFES só cumpriram após seis meses do prazo. O mesmo valendo para a constituição das Unidades de Gestão da Integridade, que apenas quatro IFES cumpriram num tempo médio de seis meses após o prazo estipulado.

4.1.2 Auditoria Interna (C.2)

A segunda categoria de análise “C.2” refere-se ao tema “Auditoria Interna”. Será analisado o posicionamento das Unidades de Auditoria Interna Governamental dentro das nove Instituições Federais de Ensino Superior escolhidas para o estudo.

A Unidade de Auditoria Interna para agregar valor à organização precisa estar bem estruturada, organizada e com independência suficiente para orientar de forma eficiente e responsável os gestores no alcance de uma boa governança pública.

Dito isso, esta categoria objetiva identificar as seguintes subcategorias dentro da temática da Auditoria Interna: inserção da UAIG nos regulamentos superiores da Instituição; e posicionamento da UAIG na estrutura organizacional;

Para análise dessa categoria (C.2) foram examinados os seguintes documentos das IFES: Regimento Geral e Regimento Interno da Reitoria; Estatutos Institucionais; e Organogramas Institucionais publicados nas páginas oficiais e nos Relatórios de Gestão do ano de 2020.

E ainda os seguintes normativos: Decreto nº 3.591/2000; Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016; Decreto 8.777/2016; Portaria CGU nº 57/2019; Decreto nº 9.203/2017; e do Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade da CGU.

4.1.2.1 Inserção da UAIG nos Regulamentos Superiores da Instituição

A fim de analisar a subcategoria “Inserção da UAIG nos Regulamentos Superiores da Instituição” foram examinados os documentos: Regimento Geral; Regimento Interno da Reitoria, para as IFES que dispunham sobre o documento; e o Estatuto Geral. Para o mecanismo de buscas nos documentos, foram utilizadas as palavras comumente denominadas à UAIG: Auditoria Interna, Auditoria, Controle, Controle Interno, Assessoramento e Assessoria.

No Apêndice B foram analisados os Regulamentos Superiores das nove IFES estudadas neste trabalho. A intenção foi identificar o posicionamento da UAIG dentro dos normativos das Instituições.

Na primeira coluna, do referido Apêndice, estão dispostas as IFES estudadas, na segunda coluna a Fonte 1 “Estatuto”, na terceira coluna apresenta-se a Fonte 2 “Regimento Geral” e na quarta coluna tem-se a Fonte 3: “Regimento Interno da Reitoria”.

Segue a análise efetuada em cada Universidade:

- a) **UFAL**: Verificou-se na análise dos documentos institucionais que os Regimentos Superiores da UFAL não deixaram clara a posição da UAIG dentro da Universidade. As atividades próprias da Auditoria Interna (Assessoramento, Assessoria, Controle) encontradas nos Regulamentos Superiores da Instituição revelam essas atividades executadas por unidades de 1ª e 2ª linhas da Gestão; (UFAL, 2006).
- b) **UFBA**: Embora não tenha sido encontrada a palavra "Auditoria Interna" como sentido de UAIG, foi identificada, tanto no Estatuto quanto no RG, a palavra "Coordenadoria de Controle Interno" (CCI) que possui a mesma acepção (UFBA,2010). A palavra "Auditoria" encontrada no Estatuto e no RG relacionava-se com atividades da CCI. Já no RIR, as palavras encontradas tratavam de atividades correlacionadas a unidades de 1ª e 2ª linha da Gestão (UFBA, 2013). Desta forma, pode-se dizer que a UFBA inclui a UAIG nos seus Normativos Superiores, mesmo que parcialmente, porém está desatualizada com os normativos vigentes que regem os órgãos de Controle, conforme demonstra o Apêndice B.
- c) **UFC**: Analisou-se, nos documentos, que o Estatuto e o Regimento Geral da UFC não fazem menção a nenhuma atividade de Auditoria Interna, nem mesmo com outra acepção da palavra (UFC, 2019a e 2020a). Mesmo os dois documentos tendo sido atualizados até o ano de 2020, conforme indica o Apêndice B. Contudo, o Regimento Interno da Reitoria da UFC, atualizado no ano de 2021, inclui as competências "DA COORDENADORIA GERAL DE AUDITORIA", que possui o mesmo sentido da UAIG, atribuindo a unidade como órgão de assessoramento do Reitor. (UFC, 2021a, artigo 15, p. 7).
- d) **UFMA**: Conforme demonstrado no Apêndice B, no Estatuto há menção sobre "Auditoria", relacionando ao auxílio dado ao Conselho Diretor pela "Auditoria Contábil Interna". A Análise que se faz dos documentos da UFMA é que apenas o Regimento Geral está em concordância com os normativos publicados pelos Órgãos de Controle Externo (UFMA, 2017a e 2017b). Desta forma, os Regulamentos Superiores da UFMA deixam claro de forma parcial o papel da UAIG.
- e) **UFPB**: Observa-se que os Regulamentos Superiores da UFPB não mencionam a UAIG em seus textos (UFPB, 2002 e 2014). Fato curioso identificado no normativo que regulamenta o Regimento Interno da Reitoria é a abordagem que davam à Unidade de Auditoria Interna no passado. A atividade de auditoria era vinculada à Pró-Reitoria Administrativa (PRA) e a tinham apenas como um setor dentro da PRA.

Referindo-se apenas como serviços de vertente da análise dos serviços contábeis e financeiros. Contudo a atividade já era de orientação aos órgãos auditados. (UFPB, 1979) Ainda não existia a UAIG como nos tempos atuais. Desta forma, embora exista esta especificidade no RIR, não se pode considerar a existência da UAIG nos Normativos Superiores da UFPB.

- f) **UFPE:** Em análise ao Estatuto da UFPE encontrou-se referência à Auditoria Interna como Órgão integrante da Reitoria, porém sem tecer maiores detalhes à UAIG no documento. Assim, o que se verifica nos Regimentos Superiores da Universidade é que embora tenham tido uma atualização relativamente recente não se identificou preocupação da IFES em se adequar aos normativos exarados pelos Órgãos de Controle Externo. Dado que não destacam a definição do papel da UAIG nos normativos da Instituição. (UFPE, 2019c).
- g) **UFPI:** Apesar de o Estatuto ter tido sua última atualização no ano de 2005 e o Regimento Geral em 2000, a UFPI já tratava da Unidade de Auditoria Interna nos documentos Institucionais, mesmo que de forma superficial. A menção se dá ao afirmar que a Unidade está incluída no rol dos Órgãos Suplementares da Universidade. (UFPI, 2000 e 2005). Contudo os Regulamentos Superiores carecem de atualização sob o aspecto da determinação das competências e definições das ações da UAIG dentro da Instituição.
- h) **UFRN:** Por meio da análise dos documentos institucionais da UFRN, pode-se constatar que os dois maiores instrumentos que regulamentam a Instituição (Estatuto e RG) não estão contemplando as competências da Unidade de Auditoria Intern. Um ponto interessante é que as atividades de auditoria encontradas nestes regulamentos estão atribuídas ao Conselho de Curadores, Unidade competente para acompanhar e fiscalizar as atividades exercidas pelos Órgãos de Controle, nos documentos. (UFRN, 2002 e 2019a). Por outro lado, no Regimento Interno da Reitoria são encontradas competências próprias realizadas pela UAIG, recebendo o tratamento devido aos Órgãos de Controle Interno na Instituição. Inclusive mencionando a UAIG como instância de apoio à Governança. (UFRN, 2021a). O referido Regimento Interno destina um capítulo inteiro para tratar sobre a Auditoria Interna, no qual destaca mais uma vez a importância da Unidade em "contribuir para melhoria dos mecanismos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos no âmbito da UFRN". (UFRN, 2021a, Capítulo XIX, art. 215, p. 85).

i) **UFS**: Verificou-se na análise dos documentos institucionais que os Regimentos Superiores da UFS não deixam clara a posição da Unidade de Auditoria Interna dentro da Entidade. As atividades precípua da Auditoria Interna (Assessoramento, Assessoria, Controle) encontradas nos Regulamentos Superiores da Instituição revelam prestação de serviços realizados por unidades de 1ª e 2ª linhas da Gestão. (UFS, 1979 e 2010).

Neste contexto, o Quadro 8 resume o papel das Unidades de Auditoria Interna Governamental nos Regulamentos Superiores dessas entidades.

Quadro 8 – Inserção das Unidades de Auditoria Interna nos Regulamentos Superiores das IFES

IFES	UAIG - Normativos Superiores	Regulamento Superior
UFAL	Não	-
UFBA	Sim	Estatuto e RG
UFC	Não	RIR
UFMA	Parcialmente	RG
UFPB	Não	-
UFPE	Parcialmente	Estatuto
UFPI	Sim	Estatuto e RG
UFRN	Não	RIR
UFS	Não	-

Fonte: Elaboração da autora baseado no Apêndice B. (2021)

Considerando as IFES analisadas, no Quadro 8, verifica-se que apenas a UFBA e a UFPI inseriram a Unidade de Auditoria Interna Governamental nos Regulamentos Superiores da Instituição.

Vale ressaltar que apenas a UFBA, de fato, apresentou expressiva quantidade de menções a respeito das atividades da UAIG, conforme se observa no Apêndice B. A UFPI menciona, de forma rasa, a UAIG como sendo um dos seus Órgãos Suplementares.

Duas incluíram parcialmente nos seus regulamentos: a UFMA que cita os serviços de auditoria prestados pela Unidade de Auditoria Interna da Instituição no Regimento Geral; e a UFPE que incluiu no Estatuto, de forma bem superficial, a Auditoria Interna como Órgão integrante da Reitoria. Por sua vez, cinco (55,55%) não citaram a Unidade de Auditoria Interna nos seus Regulamentos Superiores.

É comum as UAIGs se concentrarem na Reitoria para uma melhor aplicabilidade das suas atividades, por este motivo o Regimento Interno da Reitoria foi analisado, embora não

seja um documento de constituição obrigatória na instituição, como são os casos das IFES: UFAL, UFMA, UFPE e UFPI que não os possuem.

Assim, após análise deste Regimento, observou-se que a UFC e a UFRN abordaram sobre as competências da Unidade de Auditoria Interna, consoante o Apêndice B.

O que se observou na análise é que 55,55% das Universidades estudadas neste trabalho não incluíram a Unidade de Auditoria Interna Governamental nos seus Regulamentos Superiores, ou seja, não está clara a posição da UAIG dentro da Instituição como um órgão importante de terceira linha da Gestão.

4.1.2.2 Posicionamento da UAIG na Estrutura Organizacional

No Apêndice C, apresentou-se o detalhamento desta subcategoria. Para sua análise fez-se os exames dos seguintes documentos das IFES: Regimento Interno da Auditoria Interna; Organogramas publicados nas páginas eletrônicas oficiais e nos Relatórios de Gestão do ano de 2020; e Estatuto.

Analisando os dados do Apêndice C, na primeira coluna estão discriminadas as IFES estudadas. Na segunda coluna estão identificados os órgãos máximos das Instituições Federais de Ensino Superior, conforme descrevem nos seus Estatutos. Na terceira coluna estão os exames realizados nos Regimentos Internos das Unidades de Auditoria das Instituições.

Na quarta e quinta colunas, estão demonstradas as vinculações hierárquicas das Unidades de Auditoria Interna Governamental nos organogramas das Instituições, publicados em seus sites oficiais e/ou incluídos no texto dos seus Relatórios de Gestão do ano de 2020. Na sexta coluna, estão as observações concernentes ao cruzamento de dados nas fontes pesquisadas.

Antes de adentrar à análise dos dados desta subcategoria, é importante destacar, mais uma vez, que a Unidade de Auditoria Interna Governamental sujeita-se à orientação normativa e supervisão técnica da Controladoria Geral da União, órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, conforme estabelecido no art. 15 do Decreto 3.591/2000 da Presidência da República. (BRASIL, 2000).

Por conseguinte, nos termos do art. 2º da Instrução Normativa da CGU nº 13, de 6 de maio de 2020, os Regimentos Internos das Unidades de Auditoria Interna Governamental “deverão estar de acordo com os princípios, as diretrizes e os requisitos fundamentais para a prática profissional da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo

Federal constantes da Instrução Normativa SFC nº 03, de 9 de junho de 2017”. (BRASIL, 2020a, p.1).

Dito isto, para melhor didática na apresentação do trabalho, fez-se um resumo do Apêndice C no Quadro 9.

Quadro 9 – Posição da UAIG na Estrutura Organizacional da IFES

IFES	Órgão Máximo da IFES	Órgão de vinculação da UAIG		
		Regimento Interno UAIG	Organograma	
	Estatuto		Relatório de Gestão	Site IFES
UFAL	CONSUNI	CONSUNI	Reitoria	Reitoria
UFBA	CONSUNI	Conselho de Curadores	Conselho de Curadores	Conselho de Curadores
UFC	CONSUNI	Reitoria	Reitoria	Reitoria
UFMA	CONSUN	Conselho Diretor	Não está no Organograma	Não está no Organograma
UFPB	CONSUNI	CONSUNI	CONSUNI	CONSUNI
UFPE	CONSUNI	CONSAD	Alta Administração	Gabinete de Reitor
UFPI	CONSUN	Conselho Diretor	Reitoria	Reitoria
UFRN	CONSUNI	CONSAD	Reitoria	Reitoria
UFS	CONSU	CONSU	CONSU	CONSU

Legenda= CONSAD - Conselho de Administração; CONSUNI - Conselho Universitário; CONSU - Conselho Universitário

Fonte: Elaboração da autora (2021)

Verifica-se na segunda coluna, Quadro 9, que nos Estatutos das IFES o Conselho Universitário (CONSUNI) foi apresentado como sendo o órgão máximo da Entidade. A observação que se faz no cruzamento de dados da segunda com a terceira coluna diz respeito a indicação de subordinação no Regimento Interno da Auditoria Interna pela UAIG.

Nota-se que a UFC foi a única Universidade que não seguiu as orientações do Decreto nº 3.591/2000, que determina no § 3º, artigo 15, que a Auditoria Interna vincula-se ao Conselho de administração ou ao órgão de atribuições equivalentes (BRASIL, 2000).

Ainda que, no mesmo artigo citado, o § 4º mencione que a Entidade que não conta com conselho de administração ou órgão equivalente, a UAIG será subordinada diretamente ao dirigente máximo da entidade, tem-se que esta tese não se sustenta, haja vista a UFC possuir Conselhos Superiores, a exemplo do CONSUNI, conforme se verifica no Apêndice C.

As colunas 4 e 5 tratam sobre o Organograma Institucional, que é publicado no portal eletrônico oficial da Instituição e também incluído no Relatório de Gestão.

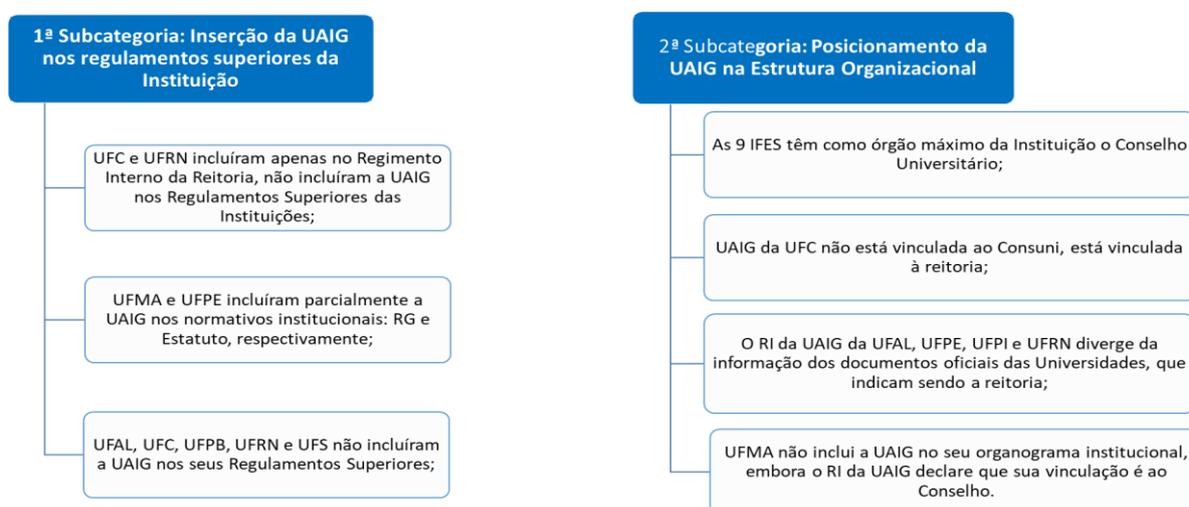
Interessante informar que a inclusão deste último é matéria tratada na IN nº 84, de 22 de abril de 2020, do TCU, que estabelece normas para prestação de contas dos administradores da administração pública publicarem seus Relatórios de Gestão, tendo no artigo 8º a determinação de integrar na prestação contas informações referentes à Estrutura Organizacional da Entidade. (BRASIL, 2020b).

Em vista disso, evidencia-se no cruzamento dos dados entre os documentos analisados sobre cada Universidade que UFBA, UFPB e UFS estão em harmonia com os seus normativos. Por outro lado UFAL, UFPE, UFPI e UFRN estão em desacordo com os normativos legais (a UAIG não está vinculada ao Conselho existente), bem como os normativos internos das próprias IFES, atribuindo a vinculação da UAIG a órgãos distintos ao estabelecido no Regimento Interno da Unidade de Auditoria.

Quanto à UFC e à UFMA, entende-se que há uma preocupação ainda maior, nesta por não demonstrar no organograma institucional a posição da UAIG na estrutura organizacional da Universidade e àquela pelo mesmo motivo já exposto anteriormente (a Auditoria Interna não está vinculada ao Conselho de administração ou ao órgão de atribuições equivalentes) e ainda mais que o próprio Regimento Interno da UAIG afirma que a Unidade é diretamente subordinada ao Reitor, mesmo tendo órgão de Conselho na Instituição.

A Figura 7 evidencia de maneira resumida os achados quando da análise dos documentos da C.2.

Figura 7 - Achados da categoria Auditoria Interna - C.2



Fonte: Elaboração própria da autora (2021)

Evidencia-se, conforme Figura 7, na análise das duas subcategorias que as IFES não estão em conformidade com os normativos expedidos pelos órgãos federais. Havendo Universidades que sequer possuem menção sobre a existência das UAIGs em suas estruturas, como são os casos da UFAL, UFC, UFPB, UFRN e UFS.

4.1.3 Consultoria Interna (C.3)

A terceira categoria de análise “C.3” trata do tema “Consultoria Interna”. Esta categoria visa analisar a aderência às atividades de Consultoria pelas Unidades de Auditoria Interna compreendendo: relação de planejamento e execução das ações pertinentes às atividades de Consultoria; e o grau de adesão da atividade de Consultoria; e análise das respostas às consultas públicas institucionais encaminhadas via e- SIC/Fala.BR.

Para isto, foram analisados os seguintes documentos: PAINT 2020, RAIN2020, PAINT 2021, Regimento Interno da UAIG, Consultas públicas institucionais solicitadas via e-sic (Plataforma Fala.Br) e IN CGU nº13/2020.

4.1.3.1 Relação de Planejamento e Execução das ações relacionadas às atividades de Consultoria

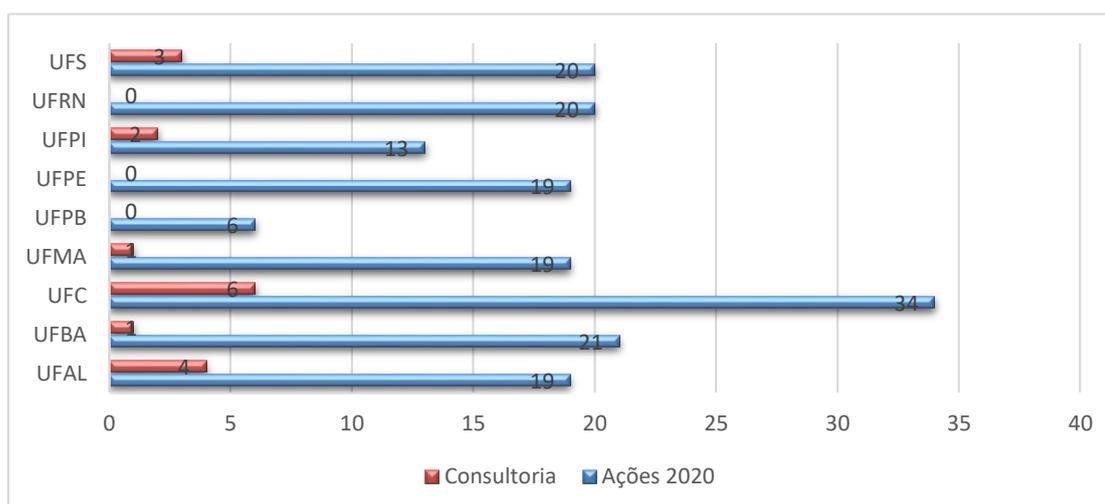
O Apêndice D demonstra o desenvolvimento desta subcategoria. Para sua verificação fez-se a análise dos documentos: PAINT 2020 e RAIN2020.

Conforme o referido Apêndice, na primeira coluna estão relacionadas as IFES estudadas. Na segunda coluna estão informações encontradas no Plano Anual das Auditorias Internas para ações que foram realizadas no ano de 2020. Na terceira coluna estão os exames realizados nos Relatórios de Auditorias do ano de 2020. Na quarta estão as observações concernentes ao cruzamento de dados nas fontes pesquisadas.

A cada final de exercício a UAIG é responsável por elaborar o Plano Anual de Auditoria Interna que conterão as ações que serão executadas no exercício seguinte pela Unidade de Auditoria.

Consoante o Apêndice D, verifica-se no Gráfico 1 a quantidade de ações para o ano de 2020 que as UAIGs planejaram.

GRÁFICO 1 – AÇÕES PLANEJADAS PELAS IFES NO PAINT 2020

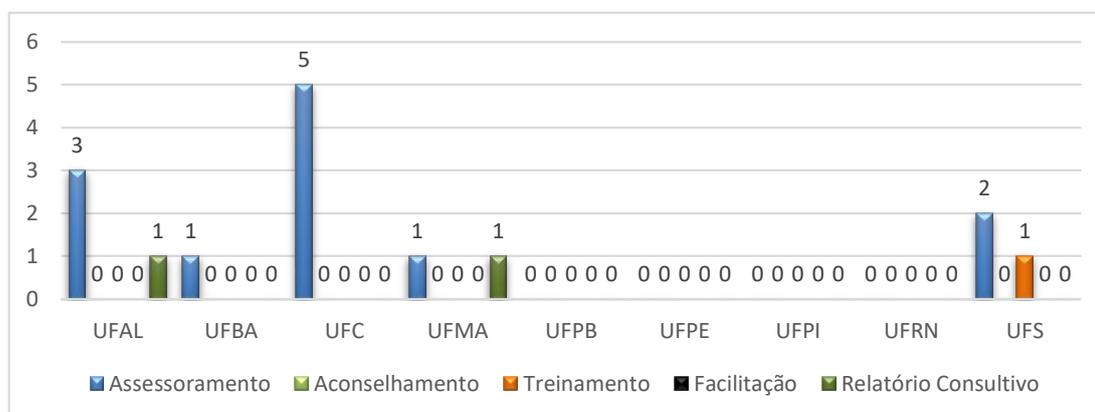


Fonte: Elaborado pela autora com base no PAINT 2020 das IFES estudadas. (2021)

Observa-se no Gráfico 1 que a maioria das IFES planejaram mais de 19 ações para o período. Estas ações foram classificadas em relação aos trabalhos em função de obrigação normativa; aos trabalhos selecionados com base na avaliação de riscos; às atividades de gestão e melhoria da qualidade da UAIG; e à indicação do tratamento das demandas extraordinárias recebidas. (BRASIL, 2018b).

Os serviços de Consultoria compreendem as atividades de assessoramento, de aconselhamento, de treinamento e de facilitação. Das ações planejadas para o ano de 2020, houve-se poucas ações que tivessem essa correspondência, conforme demonstra o Gráfico 2.

GRÁFICO 2 – ATIVIDADES DE CONSULTORIA REALIZADAS PELAS UAIGS



Fonte: Elaborado pela autora baseado nos PAINTs do ano 2020 das Unidades de Auditoria Interna.

Nota-se pelo Gráfico 2 que as UAIGs seguem com receio de incorporar ao planejamento das unidades a realização de atividades de Consultoria, recentemente

incorporada entre aquelas tradicionalmente previstas nas normas pertinentes. Dentre as nove IFES analisadas cinco incluíram o tipo assessoramento.

Com exceção da UFS que realizou Consultoria na modalidade Treinamento, realizando eventos/cursos com a finalidade de difundir o papel da auditoria governamental, fomentar a transparência pública e demais temas correlatos à atuação da Unidade de Auditoria Interna junto aos gestores da Universidade, nenhuma outra Unidade de Auditoria implementou este tipo de Consultoria, conforme se observa no Apêndice E.

Buscou-se analisar tanto no Plano Anual de Auditoria Interna de 2020 quanto no Relatório Anual de Auditoria Interna de 2020, das Unidades de Auditoria Interna, as ações que tivessem sido planejadas e/ou realizadas como atividade de Consultoria e que tivessem como objeto final o Relatório Consultivo (ou outra denominação utilizada pela UAIG).

Nesse sentido, apenas duas realizaram os serviços de Consultoria que obtiveram como objeto de resultado final Nota Técnica – UFAL e Despachos Orientativos – UFMA, conforme demonstrado no Apêndice D.

4.1.3.2 Grau de adesão da atividade de Consultoria

Esta subcategoria visa evidenciar o grau de adesão da atividade de Consultoria pelas Unidade de Auditoria Interna Governamental nas suas respectivas Universidades. Como já dito anteriormente, para se caracterizar como um serviço de Consultoria, as ações devem ter como objetivo o aperfeiçoamento dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e a implementação de controles internos na organização.

Nesse sentido, para análise desta subcategoria foram verificados os seguintes documentos: PAINTE 2021, Regimento Interno, as Instruções Normativas nº. 09/2018 e 13/2020 e o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, para auxiliar na identificação da adesão dos serviços de Consultoria pelas Unidades de Auditoria Interna.

O estudo destas fontes e o cruzamento dos seus dados resultou no Apêndice E. Na primeira coluna do Apêndice estão as Universidades estudadas. Na segunda a análise do Regimento Interno das UAIGs. Na terceira coluna foram examinados os Planos Anuais de Auditoria Interna do ano de 2021. Na quarta coluna verificou-se os normativos que regem as atividades de Auditoria Interna, Instrução Normativa nº 09/2018 (que trata sobre o PAINTE), IN nº 13/2020 (trata sobre os Regimentos Internos da UAIG) e Manual de Orientações

Técnicas. Na quinta e última coluna foram realizadas as observações e cruzamento de dados destas fontes.

Buscou-se identificar como os RIs das Unidades de Auditoria Interna Governamental procediam à respeito das atividades de Consultoria. Assim, a primeira análise foi identificar a importância da atividade nos Regimentos Internos das Unidades de Auditoria, que será evidenciada no Quadro 10.

Quadro 10 - Tratamento da atividade de Consultoria nos Regimentos Internos da UAIG

IFES	Publicação do RI	Disposição da atividade de Consultoria
UFAL	Resolução nº 94/2019 CONSUNI/UFAL, 03/12/2019 .	Não há no RI tratamento específico para atividade, apenas trechos em três artigos.
UFBA	Resolução nº 08/2014 CONSUNI, 05/09/2014 .	Não há informações sobre o uso das atividades de Consultoria no RI.
UFC	Resolução nº 17/CONSUNI, de 29/07/2021 .	Apenas reprodução trechos no RI que tratam sobre a atividade de forma abrangente.
UFMA	Resolução nº 1184- Conselho Diretor, de 20/03/2015 .	Não há menção sobre as atividades de Consultoria Interna.
UFPB	Resolução nº 27/2018, CONSUNI, 16/11/2018 .	Constam 19 artigos pertinentes às atividades de Consultoria.
UFPE	B.O UFPE, 52 (117 Especial): 01-30, de 13/12/2017 .	Única menção sobre a atividade baseia-se na prestação dos serviços à Gestão em momento apropriado.
UFPI	Resolução nº 050/18, CONSUNI, 14/12/2018 .	O RI é sucinto no que diz respeito à atividade, limitando-se a dois artigos.
UFRN	Resolução nº 021/2021-CONSUNI, de 25/03/2021 .	RI é incorporado ao RI da Reitoria. O RI é sucinto limitando-se a três artigos.
UFS	Resolução nº 30/2018/CONSU, de 01/10/2018 .	O tema é tratado em quatro artigos dispersos no RI.

Fonte: Elaboração própria da autora baseada no Apêndice E.(2021)

O Quadro 10 aponta, na primeira coluna, que apenas 22.22% (UFC e UFRN) das UAIGs estão em conformidade com o atual normativo que trata sobre os requisitos mínimos a serem observados nos estatutos das Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. A IN/CGU 13/2020, publicada em 07/05/2020, busca estabelecer uma padronização mínima na organização e na atuação das UAIGs.

Na segunda coluna, do Quadro 10, expressa-se o tratamento dado às atividades de Consultoria pelas UAIGs. Observa-se que este tema, ou não foi tratado ou, quando tratado, foi de forma superficial nos Regimentos Internos das Unidades, conforme demonstrado no Apêndice E. Até mesmo as duas únicas UAIGs que estão com seus RIs atualizados conforme a IN 13/2020 trataram superficialmente sobre as atividades.

Salienta-se que no RI da Unidade de Auditoria Interna da UFBA não há menção sobre a atividade de Consultoria e no da UFPE existe uma única menção sobre a atividade, que será prestada à Gestão em momento apropriado.

A segunda análise realizada para evidenciar o grau de adesão a respeito da inclusão das ações planejadas de Consultoria nos Planejamentos Anuais de Atividades das UAIGs, a serem realizadas no ano de 2021, está demonstrada no Quadro 11.

Quadro 11 - Atividades de Consultoria no PAINT 2021 das UAIGs

IFES	Ações de Consultoria no PAINT 2021?	Temas relacionados à: processos de governança, gestão de risco e controle interno?
UFAL	Sim	Sim. A ação “AG019/2021” vai identificar e mapear os riscos institucionais de unidade específica.
UFBA	Sim	Não há definição da ação no PAINT. Informa apenas horas disponibilizadas para a atividade. (Demandas extraordinárias).
UFC	Sim	Não. As atividades denominadas de “Assessoramento” não são voltadas aos temas da Governança.
UFMA	Não	Não. Não há menção sobre a atividade.
UFPB	Não	Não. Apenas destinação de horas ao Assessoramento habitual à Gestão. Não há planejamento de ação oficializada.
UFPE	Não	Não. Não há menção sobre a atividade.
UFPI	Sim	Sim. Há planejamento da ação no processo finalístico “Gestão de pessoas”, que diz respeito à gestão de riscos.
UFRN	Sim	Sim. Há existência de atividades de Consultoria: Gestão dos riscos da UAIG e Capacitação de gestores (ciclo de oficinas).
UFS	Sim	Sim. Consultoria na elaboração e implementação da gestão de riscos na instituição, no âmbito do Comitê de Gestão de Riscos e Controles.

Fonte: Elaboração própria da autora com base no Apêndice E. (2021).

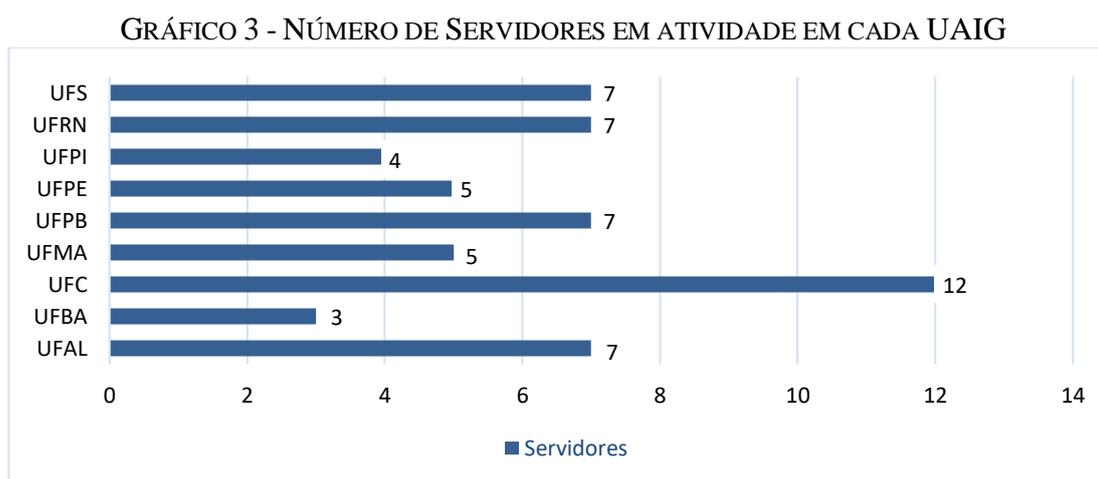
Verifica-se no Quadro 11 que as Unidades de Auditoria Interna, em sua maioria, adicionaram em seus planejamentos ações de Consultoria a serem realizadas no ano de 2021. Contudo, nota-se que há uma confusão da atividade por parte da própria UAIG.

O Decreto Federal deixa claro os temas a serem tratados por meio dos serviços de Consultoria, que visem o fortalecimento dos processos de governança, da gestão de riscos e dos controles internos (BRASIL, 2017a), e há UAIGs que estão incluindo como essas ações atividades praticadas habitualmente pelas Unidades de Auditoria à Gestão.

Se considerar apenas as UAIGs que planejaram as ações de Consultoria com intuito de formalizá-las para serem realizadas de acordo com sua finalidade, apenas 44,44% delas cumpriram o arcabouço normativo existente.

Emitir parecer sobre as contas das unidades e/ou Instituição é atividade de auditoria de avaliação. Nesta situação o escopo é definido primeiramente pela UAIG, que realiza o trabalho com intenção de informar ao controle externo se a administração atuou adequadamente na gestão dos recursos públicos a ela confiados.

A terceira análise foi realizada a partir da composição da equipe das Unidades de Auditoria Interna em cada IFES. De acordo com os dados no Apêndice E, verifica-se no Gráfico 3 a quantidade relativa de servidor em cada Unidade.



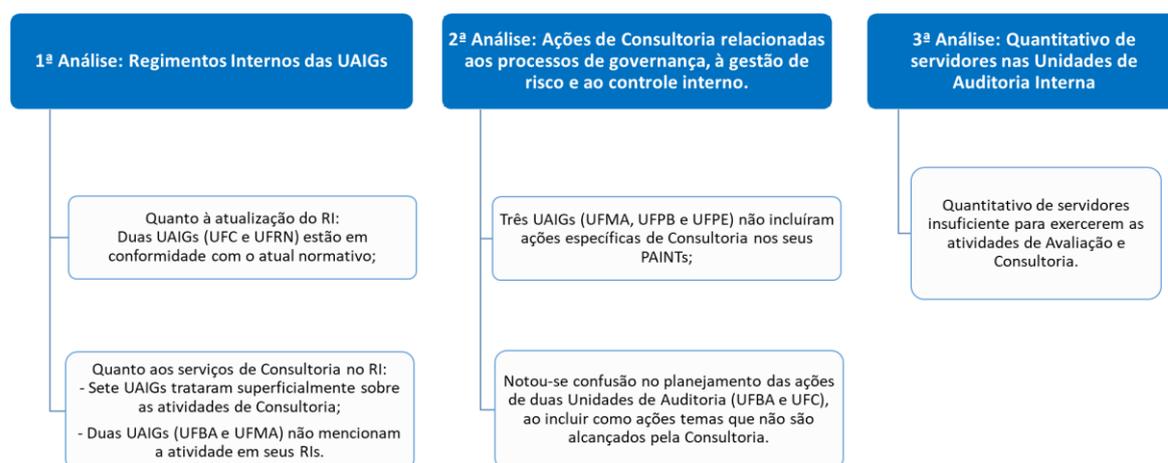
Fonte: Elaboração própria da autora baseada no PAINT2021 das IFES

Observa-se no Gráfico 3 que a quantidade de Servidores nas UAIGs é relativamente pequena em relação a dimensão de uma Universidade Federal.

Apenas a Unidade de Auditoria Interna da UFC possui quantidade de servidor acima de 10. Frisa-se que, em outra extremidade, a equipe de Auditoria Interna da UFBA só possui três servidores responsáveis por avaliar a Instituição, fazer Apurações de denúncias, exercer o papel preventivo de Consultoria e, ainda, realizar capacitações. Constata-se que as UAIGs não possuem servidores suficientes para desempenharem todas as atribuições determinadas pela legislação, sobrecarregando as tarefas dos auditores.

A Figura 8 demonstra os resultados obtidos de maneira resumida sobre as três análises da subcategoria da C.3.

Figura 8 - Resultados das três análises da segunda subcategoria da C.3



Fonte: Elaboração própria da autora (2021)

Nota-se, na Figura 8, que embora as UAIGs caminhem para o amadurecimento da Governança na Instituição, ainda há inconformidades quanto ao entendimento das ações de Consultoria.

4.1.3.3 Análise das respostas às consultas públicas institucionais solicitadas via e- SIC/ Fala.BR

Após o levantamento das informações e da análise dos documentos oficiais extraídos dos sites das IFES, entendeu-se como necessária a realização da coleta de dados por meio de uma solicitação de consulta pública institucional que pudesse contribuir com as informações já existentes sobre as ações de Consultoria nas UAIGs estudadas.

Nesse sentido, foram solicitadas informações públicas por meio do site e-SIC, integrado ao Fala.BR da Controladoria-Geral da União, para obter informações, extras e atualizadas, sobre as atividades realizadas pela Unidade de Auditoria Interna em cada IFES estudada.

A solicitação de informações públicas foi enviada às nove IFES do estudo. Baseada nas respostas às solicitações de informações, realizada por meio de consulta pública institucional, foi possível estabelecer a respeito da prática da atividade de Consultoria realizada por cada UAIG. Assim, serão apresentados os dados adquiridos, por meio de cinco perguntas que compuseram a solicitação enviada, colhidos no período de 20/04/2021 a 30/05/2021, no qual foi respondido por todas.

Na primeira pergunta quando questionado se a Unidade de Auditoria Interna realizava formalmente os serviços de Consultoria (não asseguração), 55,55% das UAIGs responderam que “Sim” (UFAL, UFC, UFMA, UFPI e UFS) e 44,44% responderam que “Não” (UFBA, UFPB, UFPE e UFRN).

Seguindo com a resposta às solicitações contidas na consulta pública institucional, para as UAIGs que responderam “Sim” na questão anterior, perguntou-se há quanto tempo a Unidade exercia os serviços de Consultoria Interna na Instituição. As UAIGs ofereceram informações com a mesma linha de raciocínio, segundo consta no Apêndice F, declarando que desde a IN CGU nº 03/2017 exercem as atividades de assessoramento e aconselhamento em reuniões à Alta Administração, contudo as atividades se dão na informalidade, sendo alocadas nas “horas/homem” referentes à Reserva Técnica do PAINT. Acrescentando que a forma sistemática da atividade de Consultoria, sob aspecto formal, ou não foi realizada ou já possui previsão para o ano de 2021.

Para complementar a pergunta anterior, a terceira pergunta diz respeito à forma de planejamento das atividades de Consultoria. Assim foi perguntado às UAIGs se existia algum Plano de Atividade de Assessoramento e Consultoria e se na ausência deste Plano como se dava a promoção desses serviços. Todas as cinco respondentes, que haviam dito que praticavam a atividade na Instituição, informaram que não possuíam documento específico para essas atividades, que sua previsão era incluída no PAINT, alocada como Reserva Técnica.

A quarta pergunta foi respondida pelas Unidades de Auditoria que afirmaram que não realizavam formalmente os serviços de Consultoria e Assessoramento na Instituição. A questão dispunha de quatro alternativas objetivas que pudessem justificar o motivo pelo qual a UAIG não realizava as atividades formalmente na IFES e havia uma opção para justificar qual seria outro motivo, que não as opções disponíveis na solicitação da consulta pública.

Dentre as quatro que responderam “Não”, na primeira pergunta, a UFBA marcou a opção que não realizava formalmente os serviços “Porque a Unidade de Auditoria acredita que os serviços de Consultoria poderiam prejudicar a independência e a objetividade da equipe de Auditoria ao realizarem as atividades de Avaliação”, conforme se observa no Apêndice F.

As outras três, marcaram a opção “Outro motivo”. A UAIG da UFPB justificou que os serviços de Consultoria e Assessoramento ainda não são prestados de maneira formal, pois os normativos internos estão sendo revisados. Mas que há previsão no PAINT para realização destas atividades. A UAIG da UFPE respondeu que a Gestão não solicita essas atividades à

Unidade de Auditoria. Já a UFRN explicou que ainda não realizou os serviços porque pressupões solicitação específica dos gestores (unidades auditadas).

Por fim, a quinta e última pergunta, realizada para complementar a pergunta anterior, diz respeito a intenção da UAIG em implementar formalmente os serviços de Consultoria na Instituição. E as quatro UAIGs mencionadas acima informaram que “Sim”.

Ante os achados apontados nos documentos analisados, resta latente que o estudo caminha para a discussão dos resultados, apresentando a análise sobre a adesão da atividade de Consultoria pelas UAIGs.

4.2 ANÁLISE SOBRE A ADESÃO DA ATIVIDADE DE CONSULTORIA PELAS UNIDADES DE AUDITORIA INTERNA NAS IFES

Ao analisar o cruzamento das informações supra, algumas conclusões a respeito do exercício das atividades de Consultoria realizadas pelas Unidades de Auditoria Interna Governamental merecem destaque.

A atuação das Unidades de Auditoria Interna Governamental está diante da nova linha de gestão, que busca o desenvolvimento de políticas de governança capazes de tornar mais eficientes os controles internos, bem como avaliar a qualidade dos serviços colocados à disposição da comunidade acadêmica. Adotar boas práticas de governança pública é um dos objetivos estratégicos da nova realidade da Administração Pública.

O nível de maturidade organizacional em matéria de Governança Pública diz muito sobre a execução dos serviços de Consultoria por parte da Auditoria Interna, no tocante ao grau de independência para realização dos trabalhos, bem como a forma como a Unidade de Auditoria se insere nos regimentos/regulamentos superiores.

Os trabalhos de Consultoria requerem uma maior aproximação da UAIG com a Gestão, por este motivo os laços são estreitados e há uma atuação da Unidade de forma mais colaborativa do que punitiva. Assim, a necessidade de a UAIG sensibilizar a alta administração da Unidade Auditada quanto à relevância do trabalho a ser realizado é imprescindível e deve fazer parte da cultura organizada das Unidades de Auditoria Interna.

Ademais, a temática Integridade, que está envolvida no âmbito do Programa de Integridade e o funcionamento de algumas ferramentas de transparência da Instituição, tem a Unidade de Auditoria Interna Governamental como um dos pontos referentes aos mecanismos estruturais de integridade da Entidade e avaliar o compliance da Instituição reflete sobre o nível de maturidade da Gestão.

Quanto as análises efetuadas sobre as categorias Governança Pública (C.1), Auditoria Interna (C.2) e Consultoria Interna (C.3), elas foram feitas visando dar força e consistência a esta análise, como maneira de contribuir para a solução do problema apresentado.

Para análise da C.1 foram examinados os documentos que tratavam sobre a aprovação do normativo de implementação dos programas e planos de integridade na IFES. E como evidenciado no exame desta categoria, as Universidades apresentaram dificuldade em aderir aos normativos editados pela CGU.

Embora 100% das IFES analisadas tenham implementado seu Plano de Integridade e constituído sua Unidade de Gestão, observou-se que algumas IFES somente cumpriram com a determinação normativa após 17 meses da data prevista na Portaria da CGU (BRASIL, 2019a).

Este ponto destacou que a maioria das IFES continua atribuindo a competência da UGI à órgãos colegiados, quando a determinação do Guia Prático da Unidade de Gestão da Integridade (BRASIL, 2019b), elaborado pela CGU, é de que seja atribuída à órgão singular. Isso demonstra que o grau de maturidade das Gestões estudadas estão caminhando a passos lentos, ferindo um dos princípios basilares da Governança Pública, o compliance (Conformidade).

Outro ponto constatado é que 66,66% das IFES estão em desacordo com os normativos superiores vigentes, verificando-se a necessidade de atualizar seus documentos institucionais para que estejam em conformidade com as práticas de governança pública.

A conformidade (Integridade) com os normativos legais é um dos princípios da Governança Pública e quando existem lacunas no cumprimento desse atendimento expõe a Instituição às fragilidades que podem comprometer a adoção de ações institucionais destinadas a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção.

De forma geral, pode-se perceber que, embora haja essas falhas nos normativos Superiores, na amostragem aqui examinadas, as IFES estão caminhando para boas práticas de governança pública, especificamente quando se verifica que algumas estão em busca do alinhamento das estratégias da Instituição com as conformidades legislativas.

Deduz-se, pelos documentos estudados, que ter a UAIG em posição estratégica para assumir responsabilidades de fiscalização, conforme disposto no Plano de Integridade, é fortalecer a 3ª linha dentro da hierarquia institucional. Além disto, valorizar os órgãos de controle interno, reforça os princípios da Governança pública, transparência e integridade da Instituição.

Na análise da C.2 foi examinado o posicionamento das Unidades de Auditoria Interna Governamental dentro das nove Instituições Federais de Ensino Superior escolhidas para o estudo. Outro meio de analisar nos normativos superiores da Instituição se a UAIG está tendo a independência necessária para sua atuação.

Definir o papel da Unidade de Auditoria Interna Governamental nos Regimentos Superiores da Instituição transcende o obstáculo da autonomia na atuação dos agentes numa fiscalização imparcial, para que a condição de hierarquia e a relação de poder auditor-auditado não seja um entrave em suas atividades. Para agregar valor à Instituição, a UAIG precisa estar bem estruturada, organizada e independente para que seja possível exercer suas atividades de forma eficiente e responsável, principalmente no que tange às atividades de Consultoria.

Demonstrada na estrutura organizacional, a visibilidade da UAIG vinculada ao órgão máximo da Instituição pode, desde logo, indicar o grau de independência e autonomia dos auditores internos de modo a poder realmente escapar das ingerências e pressões, bem como manter a liberdade de agir sobre todas as áreas da organização, sem restrições.

Sendo assim, merece destaque a recomendação dos normativos exarados pelos órgãos de controle de a UAIG ser vinculada ao órgão máximo da Entidade, que na maioria das IFES é o Conselho Universitário, por ser o órgão superior consultivo da Instituição, que delibera sobre as políticas universitárias e decide sobre matérias de administração, gestão econômico-financeira ou outro Órgão que exerça atribuições de um colegiado.

Nos estudos dos documentos das IFES, verificou-se que 55,55% delas não incluíram a UAIG nos seus Regulamentos Superiores, não ficando clara a posição da Unidade de Auditoria Interna dentro da Universidade como órgão importante de terceira linha da Gestão.

Para concluir esta Categoria (C2), avalia-se que muito foi feito nas Universidades nos últimos anos, em matéria regulamentar, para incorporar os princípios da nova Gestão Pública baseada na Governança. No entanto, há regulamentos institucionais que precisam ser revistos para, então, tornar o processo efetivo, o que demonstra a existência de fragilidades na Entidade.

A partir das informações colhidas no PAINT, RAIN, Regimento Interno da UAIG e outros documentos produzidos pela Unidade de Auditoria, buscou-se analisar a C.3. Esta categoria visou observar a aderência às atividades de Consultoria pelas UAIGs, sendo o cerne principal deste estudo.

Verificou-se, por meio das análises realizadas, que a maioria das UAIGs planejaram mais de 19 ações no PAINT 2020, sendo distribuídas e classificadas entre as expectativas da alta administração, os riscos significativos a que a Unidade Auditada está exposta e os

processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Unidade Auditada, conforme determina o artigo 4º da IN CGU 09/2018. (BRASIL, 2018b).

Dentre as ações planejadas para o ano de 2020, apenas 55,55% das UAIGs incluíram ações voltadas para Consultoria. Quando confrontados os dados com o Relatório de Atividades deste mesmo ano, verificou-se que 22,22% das nove UAIGs de fato realizaram os serviços formais de Consultoria, tendo como objeto de resultado final um documento próprio.

Constata-se, de maneira geral, que as atividades praticadas como Consultoria pelas UAIGs se resumem à participações em reuniões da Gestão, na modalidade assessoramento e aconselhamento (orientação). Têm-se, desta maneira, que as UAIGs seguem com receio de incorporar ao planejamento das unidades a realização de atividades de Consultoria.

Corroborar-se a esta suspeita, o fato de não ter sido identificada a realização de trabalhos originados por demanda da Alta Administração que tenham sido incluídos no PAINT, como ação planejada ou realizada da UAIG, e que tenham gerado relatório, ou seja, os tipos das atividades de Consultoria realizadas pelas UAIGs demonstraram que a maioria das Unidades de Auditoria Interna estudadas, ainda resistem à mudança, atuando de maneira habitual no assessoramento, já comumente utilizada.

Notou-se, no conjunto da análise dos documentos, que há uma confusão da atividade de Consultoria por parte da própria UAIG, até mesmo uma apreensão em exercê-la. Emitir parecer sobre as contas das unidades e/ou Instituição, por exemplo, é atividade de Auditoria de Avaliação, mas notou-se que algumas UAIGs classificavam tais atividades como de Consultoria.

O Manual de Orientações Técnicas (Brasil, 2017c) elenca os temas a serem tratados por meio dos serviços de Consultoria, com foco no fortalecimento dos processos de governança, da gestão de riscos e dos controles internos. Há, inclusive, UAIGs que estão incluindo, no PAINT, atividades praticadas habitualmente pelas Unidades de Auditoria à Gestão como sendo ações de Consultoria.

Entende-se que, para incorporar tal atividade às já existentes (Avaliação), faz-se necessário que o objeto da ação tenha como objetivo um desses três temas envolvidos na Governança da Instituição. Para a inclusão de trabalhos de Consultoria no Plano Anual de Auditoria, a UAIG deverá avaliar se estes trabalhos possuirão, como resultados potenciais, a contribuição com a melhoria aos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Instituição.

Além disto, é importante possuir uma equipe de Auditores capacitada para exercer as atividades de Consultoria. É relevante, ainda, que haja corpo técnico disponível para

exercê-las que haja sobrecarga dos trabalhos da equipe, havendo, normativo apto a amparar essas atividades.

Quanto a este aspecto, observou-se que a composição das equipes de Auditoria Interna nas UAIGs variavam entre o mínimo de 3 o máximo de 12 servidores. Contudo, 88,88% das Unidades possuem a quantidade de servidores relativamente pequena, tendo como parâmetro o corpo técnico de uma Universidade Federal. A respeito das capacitações, 100% das UAIGs apresentaram, nos seus Planos de Auditoria, previsão de cursos para capacitação da equipe.

O último ponto analisado da C.3, foi o exame das respostas oriundas da consulta pública institucional solicitada via plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR) da Controladoria-Geral da União às UAIGs. A solicitação de informações públicas, por meio da consulta pública institucional, teve como objetivo verificar quantas Unidades de Auditoria Interna estariam exercendo a Consultoria na sua Instituição. Das nove UAIGs, 44,44% não praticavam os serviços de modo formal.

Das que responderam que exerciam a atividade no setor, observou-se que, embora tenham afirmado que praticavam a atividade, foi constatado que determinadas UAIGs classificaram algumas ações como Consultoria, quando de fato eram apenas ações de Avaliação.

A título exemplificativo, a Unidade de Auditoria da UFPI informou, em resposta à solicitação, realizada por meio da consulta pública institucional, que praticava ações de Consultoria. Entretanto, ao cruzar as informações com o PAINT 2020 e 2021, bem como o RAIN 2020, verificou-se que não houve planejamento de ações de cunho consultivo, ou seja, oriundas de manifestações da Alta Gestão ou de iniciativa da própria Unidade de Auditoria Interna, que gerasse um documento que formalizasse tal ação.

O que se pode perceber na análise dos dados é que ainda há conflito por parte das UAIGs sobre Auditoria x Consultoria, porém no campo da temática normativa não há debate quanto a pertinência da utilização dos serviços de Consultoria, pois já está descrita na norma e está bem delimitada.

No campo normativo já se entende que há pertinência na utilização deste serviço pela auditoria. No entanto, no campo profissional ainda há debates a esse respeito. A Consultoria consta da própria definição da Auditoria Interna.

Observa-se esse conflito na resposta da Unidade de Auditoria da UFBA, quando questionado do porquê não se utilizar dos serviços de Consultoria na Instituição, respondeu que não se utiliza porque a Unidade de Auditoria acredita que os serviços de Consultoria

poderiam prejudicar a independência e a objetividade dos auditores, quando fossem realizar as atividades de Avaliação. Percebe-se que para esta UAIG a Avaliação ainda é prioridade.

Portanto, pode-se perceber que as UAIGs caminham com receio para aplicabilidade das atividades de Consultoria na Gestão. Primeiro, por não existir um normativo que defina quais seriam os serviços de governança que poderiam ser tratados pela Auditoria Interna sem comprometer sua independência e objetividade nas ações.

Segundo, que há um desconhecimento dos Gestores quanto às atividades de Consultoria a serem prestadas, ou por ausência de conhecimento dos normativos, ou por receio do envolvimento com a Unidade de Auditoria Interna. Terceiro, que não há quantidade suficiente de servidores nas Unidades de Auditoria que pudessem ficar com a atribuição dos serviços de Consultoria, causando hesitação em executá-las, embora tenham equipes bastante capacitadas.

Serviços de Consultoria podem promover oportunidades para Auditor Interno aumentar seus conhecimentos e habilidades em áreas que não fazem parte dos trabalhos de Avaliação, pois usando um processo de avaliação de risco robusto, os auditores internos podem selecionar trabalhos de consultoria que agreguem grande valor à organização.

4.3 PROPOSTA DE ATUALIZAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA DA UFPB

Destaca-se, por oportuno, que a presente pesquisa foi desenvolvida no âmbito de um Mestrado Profissional e, portanto, necessitou de ambientação dirigida às suas especificidades. Dentre as IFES analisadas, neste trabalho, a Unidade de Auditoria Interna da UFPB também foi objeto de estudo. Isto ocorreu, pois a autora faz parte da equipe de auditores da referida Unidade e tem como finalidade aprimorar os normativos existentes no setor.

A Auditoria Interna da UFPB, denominada sob a sigla AUDIN, localizada no Campus I, no município de João Pessoa, é uma unidade técnica de Controle, vinculada ao Conselho Universitário – CONSUNI e está sujeita à orientação normativa e supervisão técnica da CGU, conforme previsto no artigo 15 do Decreto 3.591/2000, que dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2000), atua regimentalmente desde 24 de janeiro de 2002.

Após 16 anos, devido à recomendação do Acórdão TCU nº 3.312/2013, item 9.2.4.3, para que a AUDIN/UFPB acrescentasse ao seu RI, disposições a respeito das atividades “de Consultoria e Aconselhamento à administração com o intuito de agregar valor e melhorar os

processos de controle, governança e gestão de risco, sem que o auditor interno assuma responsabilidades de gestão” (BRASIL, 2014, p.3), houve atualização no referido normativo interno da Unidade, por meio da Resolução do CONSUNI nº 27/2018. (UFPB, 2018a).

Embora a inclusão dos serviços de Consultoria no RI da AUDIIN/UFPB tenha sido realizada em 2018, até o ano 2021 ainda não foram previstas atividades no PAINT sobre o tema. Não há capítulo específico no RI para tratar desta natureza de serviço. Nesse sentido a pesquisadora buscou soluções de aplicação para essa ferramenta, que, acredita-se, poderá ser um instrumento importante no auxílio à governança da Instituição.

Quanto aos integrantes da Unidade de Auditoria, atualmente, o quadro de recursos humanos da AUDIN/UFPB é composto de nove¹⁷ cargos de auditores, todos são compostos por cargos de Auditor, e um cargo de secretária.

No que tange à formação acadêmica, são diversas as áreas de formação: Ciências Jurídicas, Ciências Contábeis, Administração de Empresas e Engenharia Elétrica. Destaca-se que no corpo técnico de Auditores todos possuem pós-graduação *Lato Sensu*. No campo da pós-graduação *Stricto Sensu*, seis possuem título de Mestre e dois estão com Mestrado em andamento. Sob este aspecto, mostra-se uma equipe satisfatoriamente capacitada.

A atuação da AUDIN é realizada em todos os *campi* da UFPB (Areia, Bananeiras, João Pessoa, Mamanguape e Rio Tinto). O RI estabelece que como forma de sistematizar e uniformizar os procedimentos de Auditoria, a equipe de auditores deve ser lotada na unidade da AUDIN, localizada no Campus I (João Pessoa).

Quanto à independência da AUDIN, necessária para que o auditor realize suas atividades com autonomia técnica e imparcialidade, sua posição organizacional é vinculada ao CONSUNI, atendendo as orientações dos órgãos de Controle, conforme Relatório de Gestão 2020 (UFPB, 2020).

Com exceção da ausência de previsão e normatização da Unidade de Auditoria nos normativos hierárquicos máximos da UFPB. Observa-se que a UAIG tem todos os requisitos para que passe a adotar as atividades de Consultoria nas suas ações. A unidade é composta de equipe qualificada e com quantitativo apto a segregação de funções.

Em que pese a UAIG da UFPB já possuir informações sobre as atividades de Consultoria no seu Regimento Interno vigente, e a respeito do seu adequado posicionamento dentro da estrutura organizacional, verificou-se que o RI não supre integralmente as lacunas existentes para execução da atividade. Além do mais, o estudo verificou que a AUDIN/UFPB

¹⁷ <https://www.ufpb.br/audin/contents/menu/Quem%20somos>

foi uma das Unidades que informou que não praticava os serviços de Consultoria, justamente por não possuir um normativo que orientem tais atividades.

Portanto, neste tópico, dedicado ao produto final desta dissertação, o desenvolvimento do presente estudo possibilitou elaborar a atualização do Regimento Interno, sendo necessário trazer disposições atualizadas do normativo interno da Unidade, de maneira a contribuir para o aprimoramento das atividades realizadas na AUDIN da UFPB. Esta atualização terá como finalidade a inclusão de capítulo exclusivo dedicado às atividades de Consultoria, que será apresentado no Apêndice H.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como finalidade analisar o grau de adesão às atividades de Consultoria pelas Unidades de Auditoria Interna Governamental, contribuindo para a elaboração do produto final desta pesquisa, que foi a proposta de atualização do Regimento Interno da Unidade de Auditoria da UFPB.

O primeiro objetivo específico foi respondido no terceiro capítulo do “Referencial Teórico”. O segundo, terceiro e quarto objetivos específicos foram respondidos, respectivamente, nos itens referentes a cada categoria criada no quarto capítulo da “Apresentação e análise dos resultados”: Governança Pública (C.1); Auditoria Interna (C.2); e Consultoria Interna (C.3).

O objetivo geral e o quinto objetivo específico foram respondidos, também, no quarto capítulo nos itens referentes à “Análise sobre a adesão da atividade de Consultoria pelas Unidades de Auditoria Interna nas IFES” e à “Proposta de atualização do Regimento Interno da Unidade de Auditoria Interna da UFPB”, respectivamente.

Para obter o resultado da pesquisa, foi fundamental a realização de levantamento documental de nove Universidades Federais do Nordeste e das Unidades de Auditoria Interna Governamental que as integram, bem como a releitura bibliográfica de assuntos relacionados com a temática do estudo.

Com a intenção de obter a resposta ao problema apresentado, conseqüentemente, atender aos objetivos propostos, o estudo foi direcionado por meio de um percurso metodológico sistemático e detalhado. O ponto inicial da pesquisa, foi definir qual o embasamento teórico daria suporte às análises e às conclusões. Feito isto, chegou-se aos seguintes temas: Governança Pública, Auditoria Interna e Consultoria Interna.

Posteriormente, foi feito o levantamento da coleta de dados, baseado em fontes bibliográficas e documentais, com recorte temporal abarcando o período dos anos 2020 e 2021. Após a aquisição dos dados, organizou-se o estudo em categorias de análise para apoiar na compreensão do problema, examinando as categorias: Governança Pública (C.1); Auditoria Interna (C.2); e Consultoria Interna (C.3), baseadas na metodologia da análise de conteúdo.

A partir da análise das categorias tratadas, foi possível responder a questão da pesquisa formulada, qual seja, “As Unidades de Auditoria Interna Governamental estão exercendo os serviços de Consultoria como maneira de auxiliar o processo de governança pública das Instituições?”. Os resultados revelaram que apesar das IFES mencionarem nos documentos produzidos que exercem a atividade de Consultoria, por meio dos tipos de

Assessoramento, Aconselhamento, Facilitação e Treinamento, foi percebido que 44,44% das UAIGs incluem no PAINT, por força de normativo legal, mas não exercem oficialmente a atividade.

De todo modo, observou-se que as UAIGs, que não exerciam ou exercem a atividade de Consultoria de maneira parcial (sem a formalidade que a atividade exige), demonstraram interesse em praticar os serviços em suas Unidades.

A pesquisa, também, evidenciou inconformidades em alguns normativos superiores nas Universidades Federais analisadas, bem como lacunas sobre a temática de Consultoria nos Regimentos Internos de determinadas Unidades de Auditoria Interna. Essas inconformidades refletem no nível de amadurecimento da Entidade, o que compromete a oferta da prática da atividade de Consultoria, que é aconselhada em ambientes nos quais haja maturidade organizacional.

Outro ponto examinado, foi a análise da posição da Unidade de Auditoria Interna dentro da Universidade, como órgão importante de terceira linha de Gestão, que evidenciou que 55,55% das IFES não incluíram a UAIG nos seus Regulamentos Superiores, não deixando claro, no organograma, sua importância na posição estratégica da Entidade, o que afeta o nível de maturidade da Instituição, por ausência de conformidade normativa.

Essas vulnerabilidades identificadas nos documentos criam entraves no trabalho das UAIGs, gerando, nos auditores, preocupação em prejudicar a objetividade e a independência quando da atuação como consultores.

O receio dos auditores em praticar atos de gestão foi identificado na resposta de uma das UAIGs como uma barreira para a Unidade de Auditoria Interna não exercer as atividades de Consultoria no setor, resposta obtida por meio da consulta institucional realizada no site e-SIC integrado ao Fala.br, plataforma que permite aos cidadãos fazer pedidos de informações públicas e manifestações de ouvidoria num único local.

Mais um aspecto evidenciado, foi o número de servidores que compõem a equipe de Auditoria nas UAIGs. O quantitativo verificado é tido como reduzido para o exercício das atividades, consideradas as responsabilidades que o cargo de auditor exige, acarretando na limitação das suas atividades.

A Consultoria Interna pode simbolizar um caminho para aprimoramento da capacitação de seus servidores, ensejando a construção de corpo técnico de elevado nível técnico, que além de qualificados, abarquem para si o espírito público. Destaca-se, contudo, que embora altamente capacitados, se não houver número suficiente de servidores para exercer as atividades de auditoria, não há como atender, à contento, às demandas da Universidade.

Quanto às limitações, a pesquisa teve o fato de que a maioria dos normativos que tratam sobre a atividade de Consultoria serem recentes, havendo necessidade de maiores elucidações doutrinárias quanto aos serviços contemplados nessa atividade. Por isso, há urgência por norma mais detalhada, que abranja novos conceitos e forma de atuação trazidos pelas normas da CGU.

Com ressalva de suas limitações, esta pesquisa tem o cuidado de chamar a atenção para a necessidade de atualização dos Regulamentos Superiores das IFES, sobretudo a respeito do adequado posicionamento da UAIG dentro da estrutura organizacional, entendendo-se que é importante a previsão e normatização da Unidade de Auditoria nos normativos hierárquicos máximos da Instituição.

Diante do exposto, os resultados obtidos evidenciam os procedimentos necessários para identificar que a carência das Unidades de Auditoria Interna quanto aos normativos que tratam sobre os serviços de Consultoria por ela exercidos, está repercutindo diretamente nas ações de Auditoria voltadas para as áreas de governança, de controles internos e de gerenciamento de riscos. Tais, áreas auxiliam as organizações públicas a realizar seus objetivos e alcançar maior nível de maturidade nos processos de governança.

A associação de Consultoria e Auditoria não é tão fácil e tão clara quanto parece. Existe uma área nebulosa entre as duas atividades que precisa ser tratada.

No desempenho de suas atribuições, o auditor precisa tratar da Consultoria aliada à Auditoria, com ares de complementariedade, como forma de não comprometer a independência e a objetividade de suas ações.

Mesmo que a norma da CGU (IN 03/2017) já tenha completado 4 (quatro) anos de vigência, ainda há receio quanto à realização de consultorias pelos auditores internos.

De todo modo, nota-se que as UAIGs estão caminhando, mesmo que a passos lentos, para a adoção massiva de boas práticas de governança pública, ao evidenciar que é possível aprimorar suas ações por meio dos serviços de Consultoria, e também combiná-los com as atividades de Auditoria.

Ponto pacífico, portanto, é a necessidade de formalização dos serviços, para que haja distinção clara entre as atividades de Auditoria e de Consultoria, bem como para que reste latente a existência de benefícios ao Ente Público na atuação conjunta das duas atividades

Por fim, ressalta-se que a demonstração dos resultados da pesquisa culminou na elaboração da minuta de atualização do Regimento Interno da Unidade de Auditoria Interna da UFPB, com a inclusão de capítulo específico acerca das atividades de Consultoria Interna.

A atualização não tem como pretensão estabelecer novas regras de atuação sobre a atividade de Consultoria, mas apenas esclarecer sua dinâmica de funcionamento, incluindo no normativo interno da Unidade embasamento técnico capaz de detalhar a existência da atividade na Unidade, bem como sua competência de atuação.

REFERÊNCIAS

- AMADO, J. **Manual de investigação qualitativa em educação**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2014. p.427.
- ANDRADE, A. **Consultores e Consultoria: O que fazer para essa relação dar certo**. [s.l.:s.d.]. 1999. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/474_474_CONSULTORIA_INTERNA_DE_RECURSOS_HUMANOS.pdf. Acesso em: 18 jul. 2020.
- ANDRADE, Fernando Teixeira. **O medo: o maior gigante da alma**. s/e, s/d. 2012. Disponível em: <https://poesiaspreferidas.wordpress.com/2012/11/30/o-medo-o-maior-gigante-da-alma-fernando-teixeira-de-andrade/>. Acesso em: 24 ago. 2021.
- ARAÚJO, V. C. A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho. Brasília: Enap, 2002. (Texto para discussão, 45).
- ATTIE, William. **Auditoria conceitos e aplicações**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: O Desafio da Liberdade. Um guia para colocar em prática todo seu conhecimento**. São Paulo: Perason Education do Brasil, 2001.
- BRASIL. **Decreto nº 3.591 de 6 de setembro de 2000**. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Brasília: 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm. Acesso em: 10 jun. 2020.
- BRASIL. **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012**. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Brasília: 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm. Acesso em 29 jul. 2020.
- BRASIL. **Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 29 mai. 2020.
- BRASIL. . Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). **Instrução Normativa nº 1 de 06 de abril de 2001**. Define diretrizes, princípios, conceitos e aprova normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Ministério da Fazenda: Secretaria Federal de Controle Interno. Disponível em: <https://www.gov.br/suframa/pt-br/acesso-a-informacao/IN0106ABR2001MANUALDOSISTDECONTINTDOGOVFED.pdf/view>. Acesso em: 15 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 3, DE 09 DE JUNHO DE 2017**. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, 2017b. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19111706/do1-2017-06-12-instrucao-normativa-n-3-de-9-de-junho-de-2017-19111304. Acesso em: 28 fev. 2020.

BRASIL. Instrução Normativa nº 8, de 6 de dezembro de 2017. **Manual de orientações técnicas da atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal/ Ministério da Transparência e Controladoria-geral da união, secretaria federal de controle interno**. Brasília: CGU, 2017c. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/Auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/manual-de-orientacoes-tecnicas-1.pdf> . Acesso em 11 jan.2020.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). **Portaria n 1.089, de 25 de abril de 2018**. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade. Brasília, 2018a. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195. Acesso em: 18 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). **Instrução normativa nº 9, de 09 de outubro de 2018**. Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT e sobre o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (RAINT) das Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Brasília, 2018b. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/44939745/do1-2018-10-11-instrucao-normativa-n-9-de-9-de-outubro-de-2018-44939518. Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Guia Prático da Unidade de Gestão da Integridade**. Brasília: 2019b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/unidades-de-gestao.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2020.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Instrução Normativa n.13, de 6 de maio de 2020**. Aprova os requisitos mínimos a serem observados nos estatutos das Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG) do Poder Executivo Federal. Brasília: 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-13-de-6-de-maio-de-2020-255615399>. Acesso em 5 jun.2020.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Portaria n 57, de 04 de janeiro de 2019**. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. 2019a. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864. Acesso em: 19 maio 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Instrução Normativa n 84, de 22 de abril de 2020**. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei 8.443, de 1992, e revoga as Instruções Normativas TCU 63 e 72, de 1º de setembro de 2010 e de 15 de maio de 2013, respectivamente. Brasília: 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>. Acesso em: 5 jun. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria Geral de Controle interno. Secretaria de Controle externo da Administração do Estado. **Levantamento Operacional para avaliar a atividade de Auditoria Interna e as competências e condições da Secretaria Federal de Controle interno (SFC) para realizar Auditorias Financeiras**: em atendimento aos Acórdãos 3.608/2014-TCU-Plenário (TC 016.937/2012-0) e 1.273/2015-TCU-Plenário (TC 020.830/2014-9): TC 011.759-2016-0. Brasília, DF, 2016, p.45.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria Geral de Controle interno. Secretaria de Controle externo da Administração do Estado. 2014a. **Referencial Básico de Governança Pública**. 3 ed - Brasília: TCU. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 28 set. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria Geral de Controle interno. Secretaria de Controle externo da Administração do Estado. 2014b. **Relatório de Atividades 2014**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/transparencia/relatorios/relatorios-de-atividades/>. Acesso em: 24 jul 2020.

CREPALDI, Silvio Aparecido, 1952; Crepaldi, Guilherme Simões. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CROCCO, Luciano e GUTTMAN, Erik. Consultoria Empresarial. São Paulo: Saraiva 2005.

DONADONE, Júlio. C. **O mercado Internacional de Consultorias nas Últimas Décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa**. Caderno de pesquisas em administração. São Paulo, v-10, n.2, p.1-15, abril/junho 2003.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia da pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FORTINI, Cristiana; SHERMAM, Ariane. **Governança pública e combate à corrupção**: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. Interesse Público – IP, Belo Horizonte, ano 19, n. 102, p. 27-44, mar/abr. 2017. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2017/05/governanca-combate-corruptao.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbntZXRvZG9sb2dpYWNPZW50aWZpY2EyMDE4cGVkfGd4OjJjNTQyOGQ2MGRmYmJmZjQ>. Acesso em: 12 mai. 2020.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. 108p. ISBN 978-85-99645-38-3. Disponível em:
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf . Acesso em 21/05/2021

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. IIA- BRASIL. **Estatuto social do Instituto dos Auditores Internos do Brasil**. 2004a. Disponível em:
<https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/estatuto-editorHTML-00000010-22042019133040.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2020.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS – IIA. **Práticas para o exercício profissional da Auditoria Interna**. Tradução de José Juarez de Paula Freire e cia. São Paulo: AUDIBRA, 2004. Normas Internacionais para a prática profissional de Auditoria Interna. Disponível em:
<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20Portuguese.pdf>. Acesso em 10 maio. 2020.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. IIA-BRASIL. Sítio eletrônico do IIA-Brasil. 2017. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br//ippf/definicao-de-Auditoria-Interna>. Acesso em: 20 abr. 2020.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. IIA BRASIL. **Declaração de Posicionamento do IIA: MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA 2020**. 2020. Última atualização das três linhas de defesa. Disponível em:
<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Portuguese.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2020.

JOHRI, H. P; COOPER, J. Chris; PROKOPENKO, J. Managing Internal consulting organizations: a new paradigm. *Advanced Management Journal*, v. 63, n. 4, p. 4-10, Autumn 1998. Disponível em: www.proquest.com. Acesso em: 21 jul. 2020.

KURB, Milan. **Consultoria, um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2019.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2. ed. – [Reimpr.]. Rio de Janeiro: E.P.U, 2018.

MANCIA, Lídia T.S. **Os desafios do modelo de Consultoria Interna: uma experiência gaúcha**, Porto Alegre: Universidade Federal do rio Grande do Sul/ EA/PPGA, 1997. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/1468>. Acesso em: 21 jul. 2020.

MARINI, C.; MARTINS, H. **Um governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento**. In: *Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, 2004. Anais... Madrid, 2004.

MATIAS PEREIRA, José. **A governança Corporativa aplicada no setor público brasileiro**. APGS, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22>. Acesso em: 30 jul. 2020.

MATIAS PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MEZA, M. L. Figueiredo Gomes de; MORATTA, Nelson Granados; GROSCHUPF, Silmara Lucia Bindo, 2016. Governança Pública. In: GONÇALVES (Org.), **Gestão e Governança Pública: aspectos essenciais**. 2016, cap. 5, p. 135-194. Curitiba: UTFPR, 2016. 336p.

MUSHKETOVA, N.; BYDANOVA, E.; ROUET, G. National strategy for promotion of Russian universities in the world market of education services. **International Journal of Educational Management**, [s. l.], v. 32, n. 1, p.46-56, 2018.

PEREIRA, Maria J. L. B. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de Freitas. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SANTOS, Â. F.dos. Evolução dos modelos de administração pública no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, ano 2, v. 1, p 848-857, ISSN:2448-0959, 2017.

SILVA, F. F.; FEITOSA, M. G. G.; AGUIAR, V. S. M. **Inovação em projetos de Consultoria organizacional: um estudo de caso no 2º maior APL de confecções do Brasil**. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 1., São Paulo, 2012. Anais... São Paulo: SINGEP, 2012. 25 p. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/73>. Acesso em: 15 jun.2020.

SOUZA, Leticia Rodrigues. **Assessoria e Consultoria em programas e projetos sociais**. Indaial: Uniasselvi, 2011.

SOUZA, Marcelo Aldair de. **Auditoria Interna Governamental: história e desafios do Controle em uma instituição de ensino**. Uberlândia: Navegando Publicações, 2018. ISBN: 978-85-92592-70-7. 1ª Edição eletrônica. Disponível em: https://issuu.com/navegandopublicacoes/docs/livro_marcelo. Acesso em: 15 mai. 2020.

SCHEIN, Edgard. H. **Consultoria de Procedimento: seu papel no desenvolvimento organizacional**. Massachusetts Institute of Technology. Tradução Antônio Duílio Sandaz. São Paulo, 2008, [s.d]. Disponível em: http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/Consultoria_de_Procedimentos/files/assets/basic-html/page5.html. Acesso em: 22 jul. 2020.

UFAL. Universidade Federal de Alagoas. **Estatuto e Regimento Geral**. Maceió, 2006. Disponível em: https://ufal.br/transparencia/institucional/Estatuto_Regimento_Ufal.pdf/view. Acesso em 20 maio 2021.

UFAL. Universidade Federal de Alagoas. **Plano Anual de Auditoria Interna 2020**. Alagoas: 2019. Disponível em: <https://ufal.br/transparencia/relatorios/auditoria/plano-anual-de-auditoria-interna-da-ufal-paint/paint-2020-ajuste-final-em-26-11-2019-revisao-apos-cgu.pdf/view>. Acesso em 02 jun. 2021.

UFAL. Universidade Federal de Alagoas. **Plano Anual de Auditoria Interna 2021**. Alagoas, 2020b. Disponível em: <https://ufal.br/transparencia/relatorios/auditoria/plano-anual-de-auditoria-interna-da-ufal-paint/rco-n-13-de-25-02-2021-doc-mesclado.pdf/view>. Acesso em: 02 jun. 2021.

UFAL. Universidade Federal de Alagoas. **Plano de Integridade**. Maceió, 2020a. Disponível em: https://ufal.br/ufal/institucional/comissoes-de-etica/comite-de-governanca-gestao-de-riscos-e-controles-internos/normas/planos/plan_integrid_ufal19ago2020_final.pdf/view. Acesso em: 20 maio 2021.

UFAL. Universidade Federal de Alagoas. **Regimento Interno da Auditoria Geral/UFAL**. Aprovado pela Resolução nº 94/2019 CONSUNI/UFAL, 03/12/2019. Maceió, 2019. Disponível em: <https://ufal.br/transparencia/relatorios/auditoria/regimento-interno-da-auditoria-geral/regimento-interno-aprovado-sessao-consuni-03-12-2019.pdf/view>. Acesso em: 20 maio 2021.

UFAL. Universidade Federal de Alagoas. **Relatório Anual de Auditoria Interna 2020**. Alagoas, 2021. Disponível em: <https://ufal.br/transparencia/relatorios/auditoria/relatorio-anual-de-atividades-da-auditoria-interna-da-ufal-rain/ufal-rain-2020-versao-final-em-26-04-2021.pdf/view>. Acesso em: 02 jun. 2021.

UFAL. Universidade Federal de Alagoas. **Relatório de Gestão 2020**. Alagoas: 2021. Disponível em: <https://ufal.br/transparencia/relatorios/gestao/2020>. Acesso em: 25 jun. 2021.

UFBA. Universidade Federal da Bahia. **Plano Anual de Auditoria Interna 2020**. Salvador, 2019b. Disponível em: https://cci.ufba.br/sites/cci.ufba.br/files/paint_2020_cci_ufba_0.pdf. Acesso em: 02 jun. 2021.

UFBA. Universidade Federal da Bahia. **Plano Anual de Auditoria Interna 2021**. Salvador, 2020. Disponível em: https://cci.ufba.br/sites/cci.ufba.br/files/paint_2021_cci_ufba_aprovado_pelo_conselho_de_curadores_0.pdf. Acesso em: 02 jun. 2021.

UFBA. Universidade Federal da Bahia. **Plano de Integridade**. Salvador, 2019a. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ufba-universidade-federal-da-bahia.pdf/view>. Acesso em: 03 jun. 2021.

UFBA. Universidade Federal da Bahia. **Regimento Geral e Estatuto**. Salvador, 2010
Disponível em:
https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto_Regimento_UFBA_0.pdf. Acesso em:
02 jun. 2021.

UFBA. Universidade Federal da Bahia. **Regimento Interno da CCI**. Aprovado pela
Resolução nº 08/2014 CONSUNI, 05/09/2014. Salvador, 2014. Disponível em:
<https://cci.ufba.br/regimento-da-cci>. Acesso em: 02 jun. 2021.

UFBA. Universidade Federal da Bahia. **Regimento Interno da Reitoria**. Salvador, 2013.
Disponível em: https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Regimento_Reitoria_web.pdf.
Acesso em: 05 jun. 2021.

UFBA. Universidade Federal da Bahia. **Relatório Anual de Auditoria Interna 2020**.
Salvador, 2021. Disponível em:
https://cci.ufba.br/sites/cci.ufba.br/files/raint_2020_versao_final-1.pdf. Acesso em: 02 jun.
2021.

UFBA. Universidade Federal da Bahia. **Relatório de Gestão 2020**. Salvador, 2021.
Disponível em: https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/rg_ufba_2020_0.pdf.
Acesso em: 16 jun. 2021.

UFC. Universidade Federal do Ceará. **Estatuto**. Fortaleza, 2020a. Disponível em:
https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/estatuto_ufc/estatuto_ufc.pdf. Acesso em:
03 jun. 2021.

UFC. Universidade Federal do Ceará. **Plano Anual de Auditoria Interna 2020**. Fortaleza,
2019b. Disponível em:
https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/plano_auditoria_interna/paint_2020.pdf.
Acesso em: 01 jun. 2021.

UFC. Universidade Federal do Ceará. **Plano Anual de Auditoria Interna 2021**. Fortaleza,
2020b. Disponível em:
https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/plano_auditoria_interna/paint_2021.pdf.
Acesso em: 01 jun. 2021.

UFC. Universidade Federal do Ceará. **Plano de Integridade**. Fortaleza, 2018. Disponível
em: <https://secretariadegovernanca.ufc.br/wp-content/uploads/2018/12/plano-de-integridade-ufc-2018.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021

UFC. Universidade Federal do Ceará. **Regimento da Coordenadoria Geral de Auditoria**.
Aprovado pela Resolução nº 17/CONSUNI, de 29/07/2021. Fortaleza, 2021b. Disponível
em:
https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/regimento_auditoria_interna/regimento_auditoria_interna.pdf. Acesso em: 01 ago. 2021.

UFC. Universidade Federal do Ceará. **Regimento Interno da Reitoria**. Fortaleza, 2021a.
Disponível em:
https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/regimento_reitoria/regimento_reitoria.pdf.
Acesso em: 20 ago. 2021.

UFC. Universidade Federal do Ceará. **Regimento Geral**. Fortaleza, 2019a. Disponível em: https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/regimento_geral_ufc/regimento_geral_ufc.pdf. Acesso em: 03 jun. 2021.

UFC. Universidade Federal do Ceará. **Relatório Anual de Auditoria Interna 2020**. Fortaleza, 2021c. Disponível em: https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/relatorio_auditoria_interna/raint_2020.pdf. Acesso em: 02 jun. 2021.

UFC. Universidade Federal do Ceará. **Relatório de Gestão 2020**. Fortaleza, 2021d. Disponível em: <https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2021/05/relatorio-de-gestao-ufc-2020.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2021.

UFMA. Universidade Federal do Maranhão. **Estatuto**. São Luís, 2017a. Disponível em: http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/estatuto_ufma.pdf. Acesso em: 04 maio 2021.

UFMA. Universidade Federal de Maranhão. **Plano Anual de Auditoria Interna 2020**. São Luís, 2019. Disponível em: <http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/AHF5nTmZD5okgqr.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2020.

UFMA. Universidade Federal de Maranhão. **Plano Anual de Auditoria Interna 2021**. São Luís, 2020b.

UFMA. Universidade Federal do Maranhão. **Plano de Integridade**. São Luís, 2020a. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ufma-plano-de-integridade.pdf>. Acesso em: 05 maio. 2021.

UFMA. Universidade Federal do Maranhão. **Regimento Geral**. São Luís, 2017b. Disponível em: <http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/iN2o6GYxQlbj5VE.pdf>. Acesso em: 04 maio 2021.

UFMA. Universidade Federal do Maranhão. **Regimento Interno da Auditoria**. Aprovado pela Resolução nº 1184- Conselho Diretor, de 20/03/2015. São Luís, 2015. Disponível em: <http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/tTwlZqcch8V8iJN.PDF>. Acesso em 05 maio 2021.

UFMA. Universidade Federal do Maranhão. **Relatório Anual de Auditoria Interna 2020**. São Luís, 2021. Disponível em: <http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/VEwNTJ6BSPs950a.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2020.

UFMA. Universidade Federal do Maranhão. **Relatório de Gestão 2020**. São Luís, 2021. Disponível em: <http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/Nf422ROn8Si5IzQ.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2021.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. **Estatuto da UFPB**. João Pessoa, 2002. Disponível em: <https://www.ufpb.br/sods/contents/menu/estatuto>. Acesso em: 05 jun. 2021.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. **Plano Anual de Auditoria Interna 2020**. João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://www.ufpb.br/audin/contents/documentos/paint/paint-2020.pdf/view>. Acesso em: 06 jun. 2020.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. **Plano Anual de Auditoria Interna 2021**. João Pessoa, 2020b. Disponível em: <https://www.ufpb.br/audin/contents/documentos/paint/paint-2021.pdf>. Acesso em: 15 jun.2021.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. **Programa e Plano de Integridade da UFPB**. João Pessoa, 2020a. Disponível em: https://www.ufpb.br/ufpb/contents/documentos/outros-pdfs/PROGRAMA_DE_INTEGRIDADE_DA_UFPB__FINAL_vf.pdf. Acesso em: 05 jun. 2021.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. **Regimento Geral**. João Pessoa, 2014. Disponível em: https://www.ufpb.br/sods/contents/menu/copy_of_regimentos/regimento-geral. Acesso em: 05 jun. 2021.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. **Regimento Interno da Audin/UFPB. CONSUNI n° 27/2018**. Boletim de Serviço, João Pessoa, PB, ano LIII, n. 54, p. 54, 11 de dezembro de 2018. João Pessoa: Boletim de Serviço, 2018a. Disponível em: https://www.ufpb.br/audin/contents/documentos/regimento/regimento-interno_publicado-bs.pdf. Acesso em: 14 jul. 2020.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. **Regimento Interno da Reitoria**. João Pessoa, 1979. Disponível em: https://www.ufpb.br/sods/contents/menu/copy_of_regimentos/regimento-da-reitoria. Acesso em: 06 maio 2021.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. **Relatório Anual de Auditoria Interna 2020**. João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://www.ufpb.br/audin/contents/documentos/rain/raint-2020.pdf/view>. Acesso em 15 jun. 2021.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. **Relatório de Gestão 2020**. João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://drive.ufpb.br/s/KfTH4f82Wm2snXb#pdfviewer>. Acesso em: 15 jun. 2021.

UFPE. Universidade Federal de Pernambuco. **Estatuto e Regimento Geral**. Recife, 2019c. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/38962/1870976/bo67.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.

UFPE. Universidade Federal de Pernambuco. **Plano Anual de Auditoria Interna 2020**. Recife, 2019b. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/1150016/1150021/PAINT+2020/e2efb623-aec7-4cfe-acb7-75404db54adc>. Acesso em: 15 jun. 2021.

UFPE. Universidade Federal de Pernambuco. **Plano Anual de Auditoria Interna 2021**. Recife, 2020. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/1150016/1150021/PAINT+2021/3050b81a-d8ea-46e3-8755-7d9b99a1d3f8>. Acesso em: 15 jun. 2021.

UFPE. Universidade Federal de Pernambuco. **Plano de Integridade**. Recife, 2019a. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ufpe-plano-de-integridade-v1.pdf/view>. Acesso em: 10 jun. 2021.

UFPE. Universidade Federal de Pernambuco. **Programa de Integridade**. Recife, 2019b. Disponível em: <https://www.ufpe.br/integridade>. Acesso em: 10 jun. 2021.

UFPE. Universidade Federal de Pernambuco. **Regimento Interno da Auditoria**. Aprovado pelo B.O UFPE, 52 (117 Especial): 01-30, de 13/12/2017. Recife, 2021. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/1150016/1150021/Regimento+Interno+AUDINT+2021/4284d3ae-4405-4ae7-be0a-20f5bcb9250f>. Acesso em: 17 jun. 2021.

UFPE. Universidade Federal de Pernambuco. **Relatório Anual de Auditoria Interna 2020**. Recife, 2020. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/1150016/1150021/RAINT+2020/e15ccd2f-59fa-44f0-843a-67f0789c2935>. Acesso em: 15 jun. 2021.

UFPE. Universidade Federal de Pernambuco. **Relatório de Gestão 2020**. Recife, 2021. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/3224513/0/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+UFPE+-+2020.pdf/5aa245a6-5e14-43aa-b6be-6e29bc12081c>. Acesso em: 01 ago. 2021.

UFPI. Universidade Federal do Piauí. **Estatuto**. Teresina, 2005. Disponível em: http://leg.ufpi.br/arquivos/File/estatutos_e_regimentos/estatuto_ufpi.pdf. Acesso em: 009 jun. 2021.

UFPI. Universidade Federal do Piauí. **Plano Anual de Auditoria Interna 2020**. Teresina, 2019. Disponível em: <https://www.ufpi.br/paint>. Acesso em: 12 jun. 2021.

UFPI. Universidade Federal do Piauí. **Plano Anual de Auditoria Interna 2021**. Teresina, 2020. Disponível em: <https://www.ufpi.br/paint>. Acesso em: 12 jun. 2021.

UFPI. Universidade Federal do Piauí. **Plano de Integridade**. Teresina, 2019a. Disponível em: <https://proplan.ufpi.br/images/conteudo/PROPLAN/Plano-de-Integridade-UFPI.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2021.

UFPI. Universidade Federal do Piauí. **Regimento Geral**. Teresina, 2000. Disponível em: http://leg.ufpi.br/arquivos/File/estatutos_e_regimentos/regimento_geral_ufpi.pdf. Acesso em: 09 jun. 2021.

UFPI. Universidade Federal do Piauí. **Regimento Interno da Auditoria**. Aprovado pela Resolução nº 050/18, CONSUNI, 14/12/2018. Teresina, 2018. Disponível em: <https://ufpi.br/edicoes-sacp/154-auditoria-interna/auditoria/13896-regimento-interno>. Acesso em: 10 jun. 2021.

UFPI. Universidade Federal do Piauí. **Relatório Anual de Auditoria Interna 2020**. Teresina, 2021. Disponível em: <https://ufpi.br/raint>. Acesso em: 12 jun. 2021.

UFPI. Universidade Federal do Piauí. **Relatório de Gestão 2020**. Teresina, 2021. Disponível em: <https://www.ufpi.br/relatorios-de-atendimento/39375-relatorio-de-gestao-2020>. Acesso em: 15 jun. 2021.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Estatuto da UFRN**. Natal, 2002. Disponível em: <https://www.ufrn.br/resources/documentos/estatuto/Estatuto-UFRN.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Plano Anual de Auditoria Interna 2020**. Natal, 2019. Disponível em: <https://auditoria.ufrn.br/paint-rain>. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Plano Anual de Auditoria Interna 2021**. Natal, 2020. Disponível em: <https://auditoria.ufrn.br/paint-rain>. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Plano de Integridade**. Natal, 2018b. Disponível em: https://www.ufrn.br/resources/documentos/planos/plano_de_Integridade_da_UFRN.pdf. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Programa de Integridade**. Natal, 2018a. Disponível em: https://www.ufrn.br/resources/documentos/planos/plano_de_Integridade_da_UFRN.pdf. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Regimento Geral**. Natal, 2019a. Disponível em: <https://ufrn.br/resources/documentos/regimentos/RegimentoGeral.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Regimento Interno da Auditoria**. Aprovado pela Resolução nº 021/2021-CONSUNI, de 25/03/2021. Natal, 2021. Disponível em: <https://auditoria.ufrn.br/legislacao>. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Regimento Interno da Reitoria**. Natal, 2021a. Disponível em: https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/regimento_interno_reitoria.pdf. Acesso em: 06 jul. 2021.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Relatório Anual de Auditoria Interna 2020**. Natal, 2021. Disponível em: <https://auditoria.ufrn.br/paint-rain>. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Relatório de Gestão 2020**. Natal, 2021. Disponível em: <https://ufrn.br/resources/documentos/relatoriodegestao/RelatoriodeGestao2020.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFS. Universidade Federal do Sergipe. **Estatuto da UFS**. São Cristóvão, 2010. Disponível em:

https://www.sigrh.ufs.br/sigrh/public/colégiados/anexos/2199_estatuto_com_alteracoes_edicao_2010.pdf. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFS. Universidade Federal do Sergipe. **Plano Anual de Auditoria Interna 2020**. São Cristóvão, 2019. Disponível em: https://audint.ufs.br/uploads/page_attach/path/10491/PAINT_2020.pdf. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFS. Universidade Federal do Sergipe. **Plano Anual de Auditoria Interna 2021**. São Cristóvão, 2020. Disponível em: https://audint.ufs.br/uploads/page_attach/path/12686/PAINT_-_2021-.pdf. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFS. Universidade Federal do Sergipe. **Plano de Integridade**. São Cristóvão, 2018. Disponível em: https://comissaodeetica.ufs.br/uploads/page_attach/path/5837/plano_de_integridade_final_30.11.2018_atual.pdf. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFS. Universidade Federal do Sergipe. **Regimento Geral**. São Cristóvão, 1979. Disponível em: https://daffy.ufs.br/uploads/page_attach/path/12654/Regimento_Geral_da_UFS.pdf. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFS. Universidade Federal do Sergipe. **Regimento Interno da Auditoria**. Aprovado pela Resolução nº 30/2018/CONSU, de 01/10/2018. Aracaju, 2018. Disponível em: https://audint.ufs.br/uploads/page_attach/path/5931/Resolucao_n_30.2018.CONSU.pdf. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFS. Universidade Federal do Sergipe. **Relatório Anual de Auditoria Interna 2020**. São Cristóvão, 2021. Disponível em: https://audint.ufs.br/uploads/page_attach/path/12269/RAINT_-_2020.pdf. Acesso em: 05 ago. 2021.

UFS. Universidade Federal do Sergipe. **Relatório de Gestão 2020**. São Cristóvão, 2021. Disponível em: https://daffy.ufs.br/uploads/page_attach/path/12165/Relatorio_de_Gest_o_UFS_2020__vs_virtual_completo_-compactado.pdf. Acesso em: 05 ago. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZUCCO, F. (2017). **A importância da qualificação permanente dos servidores públicos em licitações**. Disponível: <https://www.rcc.com.br/blog/a-importancia-da-qualificacaopermanente-dos-servidores-publicos-em-licitacoes/>. Acesso em 20 de julho de 2020.

APÊNDICE A – Grau de responsabilidade da UAIG no programa e plano de integridade da IFES (C.1)

IFES	Conforme o art. 6º, V da Portaria nº 57/2019?	Observações
UFAL	Sim	No PI a Auditoria Interna está incluída no rol de medidas que visam o fortalecimento da integridade, transparência e combate à corrupção, retratado no item 3.4 do instrumento, cumprindo com o que emana o artigo 6º, V da Portaria nº 57/2019 da CGU. A UAIG também é destacada no item 3.5 que trata da "Estrutura de Gestão da Integridade", descrevendo no subitem "3.5.1 Auditoria Interna" os objetivos e a finalidade principal que é assessorar, orientar, acompanhar e avaliar os atos e fatos administrativos de Gestão. Acrescenta que a UAIG da UFAL é "responsável por contribuir com o aprimoramento da gestão da universidade, atuando de forma independente e autônoma, por meio de análises, consultas, pesquisas, diagnósticos e prognósticos, assessorando em caráter especial e direto ao gestor". (Pág. 16, PI). Na página 21 do PI na Tabela 1 que detalha a "Função de Integridade" das unidades destaca a da UAIG como a responsável pelo "Funcionamento de controles internos e cumprimento de recomendações de Auditoria".
UFBA	Não	Segundo o PI a UGI é composta por uma pessoa, o Assessor Especial de Controle Interno. O programa de Integridade e o PI entram em discordância quanto as unidades que compõem a Unidade de Integridade da Universidade. No Programa há inclusão da Unidade de Auditoria, já no PI não há menção sobre a UAIG. Desta forma, entende-se que o PI da UFBA está descumprindo o que emana o artigo 6º, V da Portaria nº 57/2019 da CGU quanto à observação das IN nº 03, de 9 de junho de 2017, e da Instrução Normativa CGU nº 08, de 6 de dezembro de 2017 no que tange à responsabilidade da UAIG na verificação do funcionamento dos controles internos e cumprimento das recomendações de auditoria. No PI não há sequer menção à UAIG em todo o corpo do texto.

UFC	Sim	O PI não especifica a composição da Unidade de Gestão da Integridade que é a Secretaria de Governança (SECGOV), responsável por coordenar a estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade da instituição. Contudo estabelece de forma clara a responsabilidade dos órgãos/ unidades que compõem a Estrutura de Gestão da Integridade no Capítulo 2 do documento, página 28. A UAIG é um desses órgãos responsáveis pelo desenvolvimento dos processos e funções do Programa de Integridade. Como se observa no destaque no item "1.5. Principais normativos internos relativos à área de integridade", no qual informam os normativos referentes a Unidade. Além deste item, o PI, página 40, dispõe o item "2.3.5. Funcionamento de Controles Internos e do Cumprimento de Recomendações de Auditoria" para tratar as competências e responsabilidades do setor no que diz respeito à verificação do funcionamento de controles internos e ao cumprimento de recomendações de auditoria, de acordo com o Regimento Interno da Unidade.
UFMA	Sim	A Unidade de Gestão da Integridade da UFMA é a Divisão de Gestão da Integridade (DGI). Ficando as demais instâncias responsáveis por manter a Gestão da Integridade. Entre elas está o Comitê de Governança, Integridade e Transparência, órgão colegiado, no qual a UAIG faz parte por meio do Chefe de Auditoria. Além desta participação, a UAIG também é um dos órgãos que compõem a estrutura da integridade de gestão da entidade, ficando responsável pelo funcionamento de controles e monitoramento das recomendações de auditoria. Contudo, no organograma institucional descrito no plano de integridade, a UAIG não faz parte.
UFPB	Sim	No PI da UFPB a UGI é o Comitê de Gestão da Integridade, estando em desacordo com a Portaria nº 57/2019 e o Guia Prático da Unidade de Gestão da Integridade (UGI). Embora tenha esta falha nos processos de integridade no PI, no que tange às responsabilidades da UAIG estão bem delineadas no documento, conforme preceitua o inciso V, artigo 6º, da portaria nº57/2019 CGU. O documento também dispõe sobre as competências regimentares da UAIG, dentre elas "fornecer, quando apropriado, serviços de consultoria e aconselhamento à administração com o intuito de agregar valor e melhorar os processos de controle, governança e gestão de risco, sem, contudo, assumir responsabilidades por atos de gestão." (Página 14). Também menciona o assessoramento ao presidente do Consuni e à administração.

UFPE	Sim	No PI da UFPE a Unidade de Gestão da Integridade é o Comitê de Gestão da Integridade, órgão colegiado, estando em desacordo com a Portaria nº 57/2019 e o Guia Prático da Unidade de Gestão da Integridade (UGI). Ademais, o documento elaborado para descrever o planejamento de integridade é chamado de Programa de Integridade, mas que possui os elementos exigidos para o Plano. No que tange à UAIG, embora seja responsável pelo funcionamento de controles internos e cumprimento de recomendações de auditoria, conforme estabelece o artigo 6, V da Portaria CGU, não traz no corpo do documento relevância à Unidade, limitando apenas a informar sobre o caráter preventivo e consultivo da unidade na promoção de melhoria contínua dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.
UFPI	Sim	A UGI é a Câmara de Integridade, órgão colegiado, na qual a UAIG faz parte. Estando desatualizada conforme a portaria nº57/2019 da CGU e do Guia Prático da Unidade de Gestão da Integridade (UGI). Também encontra-se no texto a aprovação do RI da UAIG como um dos principais documentos legais internos relativos à área de integridade incorporando responsabilidades relacionadas às atividades de integridade, de prevenção, de detecção e de investigação de fraude e de consultoria, visando aprimorar as atividades da Unidade.
UFRN	Sim	Segundo o Programa, a UAIG está incluída nas áreas institucionais de apoio às ações do Comitê de Integridade e tem entre outras competências a de realizar trabalhos de avaliação e consultoria para subsidiar decisões do Comitê de Integridade. O capítulo V do Programa trata sobre o gerenciamento de riscos à Integridade e destaca que "A gestão dos riscos associados à integridade será realizada pela Secretaria de Gestão de Projetos com o apoio da Auditoria Interna seguindo a metodologia de gerenciamento de riscos" (Pág. 3, Programa). O mesmo documento que criou o Programa de Integridade criou o Comitê de Integridade. O Comitê (órgão colegiado) é a UGI. Neste ponto a UFRN está em desacordo com a Portaria nº57/2019 e o Guia Prático da UGI. Outro documento dispõe sobre o Plano de Integridade, nele estão descritas as estruturas de gestão da integridade, na qual a UAIG faz parte, no documento reforça a função de assessoramento da Unidade, informando também sua vinculação à Reitoria.

UFS	Sim	<p>A UGI é o Comitê de Gestão da Integridade, instituído pela Portaria nº 584/2018, e sua composição é de órgão colegiado, na qual a UAIG faz parte por meio do Coordenador da Auditoria Interna. No PI, há informação de que a UAIG é vinculada ao órgão máximo da Entidade. Porém, há no organograma um órgão acima do órgão máximo mencionado no documento: Conselho Diretor. Não há no corpo do PI nada referente ao Conselho Diretor mencionado no organograma, incluído no documento. Duas das principais medidas de tratamento de riscos à integridade da UFS são o Fortalecimento do relacionamento da Auditoria Interna com a CPSPAD e Ouvidoria e o Aprimoramento da integração da AUDINT com os gestores da UFS. Reforçando a intenção de aproximação da UAIG com as demais unidades da Entidade, estreitando os laços entre elas. O PI informa a consultoria e o assessoramento como atividades da UAIG.</p>
-----	-----	--

Fonte: Elaborada pela autora. (2021)

APÊNDICE B – Posicionamento da UAIG nos normativos superiores das IFES (C.2)

IFES	ESTATUTO	REGIMENTO GERAL (RG)	REGIMENTO INTERNO DA REITORIA (RIR)	ANÁLISE DOS DADOS
UFAL	Auditoria: 0 / Auditoria Interna:0/ Controle: 1/ Controle Interno: 1/ Assessoramento:0/ Assessoria: 2/ Consultoria:0	Auditoria: 0 / Auditoria Interna:0/ Controle: 6/ Controle interno:0/ Assessoria: 3 / Assessoramento:12/ Consultoria:0	Não Possui	Analisando o Estatuto e o Regimento Geral (RG) da UFAL não foram encontradas as palavras “Auditoria” e “Auditoria Interna”. A palavra “Assessoria” tanto aparece no Estatuto quanto no RG, ambas fazendo parte da 2ª linha da Gestão (Modelo das Três Linhas). Já a palavra “Assessoramento” só foi identificada no RG, também se referindo aos serviços prestados pela mesma linha da gestão da “Assessoria” já mencionada. Para a palavra "Controle" as expressões encontradas referem-se a controles internos administrativos, realizados pela Gestão. Valendo o mesmo para expressão "Controle Interno". A IFES não possui Regimento Interno da Reitoria.

UFBA	Auditoria: 1 / Auditoria Interna: 0 / Controle: 10 / Controle Interno: 6 / Assessoria: 1 / Assessoramento: 0 / Consultoria: 2	Auditoria:1 / Auditoria Interna: 0 / Controle: 12 / Controle Interno: 8 / Assessoria: 3 / Assessoramento: 2 / Consultoria: 8	Auditoria: 12 / Auditoria Interna: 0 / Controle: 20 / Controle Interno: 1 / Assessoria: 9 / Assessoramento: 5 / Consultoria: 0	<p>Ao analisar o Estatuto e o RG da Instituição, identificou-se que a palavra "Auditoria" foi empregada 1x (uma vez) em cada texto, relacionando-a com as atividades da Coordenadoria de Controle Interno, antiga nomenclatura utilizada para denominar a UAIG. A palavra "Auditoria Interna" na acepção de UAIG não foi encontrada em nenhum dos dois textos, porém a nomenclatura "Coordenadoria de Controle Interno" (CCI), corresponde a mesma designação, é mencionada 12x, sendo 5x na parte textual do Estatuto. Quanto a palavra "Controle" foram evidenciadas menções na parte textual do Estatuto e do RG referindo-se tanto ao Controle exercido pela CCI quanto ao controle administrativo realizado pelas demais unidades da IFES. A palavra "Controle Interno" encontrada tanto no Estatuto quanto no Regimento Geral (RG) são complementos da palavra "Coordenação de Controle Interno". Ao buscar pela palavra "Assessoria", esta aparece tanto no Estatuto quanto no RG, referindo-se à Assessoria Jurídica e outras unidades que também integram as linhas de 1ª e 2ª da Gestão. Não houve menção à palavra "Assessoramento" no Estatuto. Embora tenha havido a menção da palavra "Assessoramento" no texto do RG, a palavra também se refere à unidades de 1ª e 2ª linhas. O mesmo ocorre com a palavra "Consultoria" encontrada nos dois documentos mencionados, mas, também, tratam de Consultoria prestadas por unidades de 1ª e 2ª linhas da Gestão. Como já mencionado anteriormente, a UFBA possui o RIR), este documento foi analisado, visto que é comum as UAIG se concentrarem na Reitoria para uma melhor aplicabilidade das suas atividades. Assim, verificando o RIR da UFBA observou-se que das vezes que a palavra "Auditoria" foi mencionada tiveram correlações com unidades de 1ª e 2ª linhas da Gestão. A palavra "Auditoria Interna" não foi encontrada. As palavras "Controle" achadas foram empregadas no texto no sentido de controles administrativos, exercidos pelas unidades de 1ª e 2ª linhas da IFES. A palavra "Controle Interno" foi a única empregada no texto referente à órgão de controle. As palavras "Assessoria" e "Assessoramento" foram empregadas como atividades prestadas por unidades/órgãos de 1ª e 2ª linha da Gestão. A palavra "Consultoria" não foi encontrada.</p>
-------------	--	--	--	---

UFC	<p>Auditoria:0 / Auditoria Interna: 0 / Controle: 1 / Controle Interno: 0 / Assessoria: 0 / Assessoramento:3 / Consultoria:0</p>	<p>Auditoria: 0 / Auditoria Interna: 0 / Controle: 7 / Controle Interno: 0 / Assessoria: 0 / Assessoramento: 1/ Consultoria: 0</p>	<p>Auditoria: 7 / Auditoria Interna:4 / Controle: 8 / Controle Interno: 1 / Assessoria:12 / Assessoramento: 7/ Consultoria: 0</p>	<p>A UFC também possui os três documentos analisados: Estatuto, Regimento Geral e Regimento Interno da Reitoria (RIR). Quanto às expressões "Auditoria" e "Auditoria Interna" não foram encontradas nem no Estatuto, nem no RG. Já no RIR a palavra "Auditoria" foi localizada 7x no texto, sendo 4 delas referente à Unidade de "Auditoria Interna", as demais correspondendo aos serviços próprios de auditoria realizados pela Unidade. No Estatuto a palavra referente a "Controle" identificada no texto diz respeito ao controle administrativo da IFES, assim como no RG, já no RIR "Controle" foi mencionada 8x, destas, 2 dizem respeito à UAIG. Não foi encontrada a palavra "Controle Interno" no Estatuto e no RG, no RIR foi mencionada 1x correspondendo aos controles internos da administração. Não foi encontrada a palavra "Consultoria" em nenhum dos três documentos. Quanto a palavra "Assessoria" não foi mencionada no Estatuto, nem do RG, já no RIR foi encontrada 12x, contudo tratam de assuntos das unidades de 1ª e 2ª linhas da Gestão. A palavra "Assessoramento" foi verificada tanto no Estatuto quanto no RG e todas tratavam sobre assessoramento prestados pelas unidades de 1ª e 2ª linha da Gestão. Já no RIR a palavra "Assessoramento" foi identificada em 2 momentos que trataram sobre o assessoramento prestado pela UAIG.</p>
UFMA	<p>Auditoria: 1 / Auditoria Interna: 0 / Controle: 0 / Controle Interno: 0 / Assessoria: 23 / Assessoramento:1/ Consultoria: 0</p>	<p>Auditoria: 6 / Auditoria Interna: 2 / Controle:2 / Controle Interno: 0 / Assessoria: 77 / Assessoramento: 2/ Consultoria: 2</p>	<p>Não Possui</p>	<p>Conforme o Estatuto há menção sobre "Auditoria", porém é referente ao auxílio ao Conselho Diretor pela "Auditoria Contábil Interna". Não há menção sobre a palavra "Auditoria Interna" no texto. Já o RG parece estar mais ajustado com os normativos exarados pelos Órgãos de Controle Externo, pois são encontradas as palavras "Auditoria" e "Auditoria Interna", referentes aos serviços de auditoria prestados pela UAIG da Instituição. Quanto a palavra "Controle" não foi achada no Estatuto, mas no RG foi encontrada se referindo a controle administrativo da IFES. A palavra "Controle Interno" não foi encontrada no Estatuto e nem no RG. A palavra "Assessoria" e "Assessoramento" foram encontradas no Estatuto relacionadas à serviços prestados por unidades de 1ª e 2ª linhas da Gestão. Já no RG a mesmas palavras foram encontradas no mesmo sentidos, com exceção da palavra "Assessoria" que uma relacionava-se à UAIG. A palavra "Consultoria", foi encontrada no texto, porém não praticada pela UAIG.</p>

UFPB	Auditoria: 0 / Auditoria Interna: 0/ Controle: 1 / Controle Interno: 0 / Assessoria:3 / Assessoramento:1/ Consultoria:1	Auditoria:0 / Auditoria Interna: 0/ Controle: 14 / Controle Interno: 0/ Assessoria:0 / Assessoramento:2/ Consultoria:2	Auditoria: 9 / Auditoria Interna: 0 / Controle: 64 / Controle Interno:0 / Assessoria: 40 / Assessoramento: 8/ Consultoria: 1	Não foram encontradas as palavras "Auditoria" e "Auditoria Interna" no Estatuto e no RG, no RIR apenas a palavra "Auditoria" foi localizada, por 9x, referindo-se apenas como vertente da análise dos serviços contábeis e financeiros. A palavra "Controle Interno" não foi identificada em nenhum dos documentos analisados. No que se refere a palavra "Controle", no Estatuto e no RG são mencionadas referindo-se aos serviços de controle administrativo da gestão. No Regimento Interno da Reitoria foram encontradas 64 palavras sobre "Controle", porém apenas uma se refere aos assuntos da UAIG, quando atribui à "Assessoria para Assuntos de Auditoria" (UFPB, RIR, pág. 13) a competência para orientar as unidades quanto ao cumprimento das normas legais. A palavra "Assessoramento" foi identificada no Estatuto, no RG e no RIR, com exceção de 2 menções referentes à atividades relacionadas à UAIG no RIR, as demais tinham ligação com atividades de 1ª e 2ª linhas da Gestão. Já quanto a palavra "Assessoria" só foi encontrada no Estatuto e no RIR, tendo, também, conexão com as atividades de 1ª e 2ª linhas da Instituição. A palavra "Consultoria" identificada nos três documentos diz respeito a atividade prestada pelos órgãos de 1ª e 2ª linhas da Gestão.
UFPE	Auditoria: 1 / Auditoria Interna: 1 / Controle: 0 / Controle Interno: 0 / Assessoria: 0 / Assessoramento: 2/ Consultoria: 0	Auditoria: 0 / Auditoria Interna: 0 / Controle: 0 / Controle Interno: 0 / Assessoria: 0 / Assessoramento: 0/ Cosultoria:0	Não Possui	A expressão "Auditoria Interna" encontrada no Estatuto tem referência à UAIG como Órgão integrante da Reitoria. A palavra "Auditoria" equivale a composição da palavra "Auditoria Interna" já mencionada. Os termos "Controle" e "Controle Interno" não foram achados no Estatuto, já "Assessoramento" e "Assessoria" foram encontrados e estão relacionados às atividades realizadas por órgãos de 1ª e 2ª linhas da Gestão. No RG não foram encontradas as palavras chaves da pesquisa.

UFPI	Auditoria: 1 / Auditoria Interna: 1 / Controle: 1 / Controle Interno:0 / Assessoria: 0 / Assessoramento: 0/ Consultoria: 0	Auditoria: 1 / Auditoria Interna: 1 / Controle: 8 / Controle Interno: 0 / Assessoria: 0 / Assessoramento: 5/ Consultoria: 0	Não Possui	A expressão “Auditoria Interna”, como Unidade de Auditoria, foi identificada tanto no Estatuto quanto no RG da UFPI, assinalando a UAIG como um dos Órgãos Suplementares da IFES. A palavra “Auditoria” encontrada nos regulamentos superiores é a composição da expressão anterior. Quanto ao termo “Controle” achados nos regulamentos se referem aos controles administrativos da Instituição. No que tange ao termo “Assessoramento” não foi encontrado no Estatuto, mas no RG foram identificados 5, sendo todos realizados por órgãos de 1ª e 2ª linhas da Gestão. Não houve menções das palavras “Controle Interno” e “Assessoria” em nenhum dos normativos analisados.
UFRN	Auditoria: 1 / Auditoria Interna: 1 / Controle: 0 / Controle Interno: 0 / Assessoria: 2 / Assessoramento: 0	Auditoria: 1 / Auditoria Interna: 0 / Controle: 3 / Controle Interno: 0 / Assessoria: 4 / Assessoramento: 4	Auditoria: 14 / Auditoria Interna:13 / Controle: 63 / Controle Interno: 4 / Assessoria: 7 / Assessoramento: 8	O Estatuto menciona as expressões “Auditoria” e Auditoria Interna” que subtende-se que seja atividade exercida por órgão de 2ª linha da Gestão, por se tratar de um Conselho. A mesma empregabilidade foi dada a expressão “Auditoria” no RG como atividades realizadas por órgãos de 1ª e 2ª linha da Instituição, quanto ao termo “Auditoria Interna” não foi encontrado. As expressões “Controle”, “Controle Interno” e “Assessoramento” não foram identificadas no Estatuto. No RG também não foi achada a palavra “Controle Interno, já “Controle” foi vista 3x tratando sobre controles administrativos da Gestão. "Assessoria" encontrada tanto no Estatuto, quanto no RG refere-se a atividades realizadas por unidades da 1ª e 2ª linhas, assim como a expressão “Assessoramento” identificada no texto do RG. No Regimento Interno da Reitoria são encontradas "Auditoria”, “Auditoria Interna", "Assessoria" e "Controle Interno" tratando-se de assuntos dos Órgãos de Controle, ou seja a UAIG. Quanto a "Controle" tem duas acepções, sendo elas: controle interno administrativo e o controle interno e externo dos órgãos de fiscalização. A palavra "Assessoramento" é empregada nas atividades de órgãos de 1ª e 2ª linhas da IFES.

UFS	<p style="text-align: center;">Auditoria: 0 / Auditoria Interna: 0 / Controle: 2 / Controle interno: 0 / Assessoria: 3 / Assessoramento: 2</p>	<p style="text-align: center;">Auditoria: 0 / Auditoria Interna: 0 / Controle: 2 / Controle interno: 0 / Assessoria: 0 / Assessoramento: 0</p>	<p style="text-align: center;">Auditoria: 0 / Auditoria Interna: 0 / Controle: 53 / Controle interno: 0 / Assessoria: 25 / Assessoramento: 3</p>	<p>A palavra "Controle" encontrada no RG, no Estatuto e no Regimento interno da Reitoria da IFES aponta apenas para os controles administrativos da organização. A expressão "Assessoramento" encontrada no Estatuto e no Regimento Interno da Reitoria foi restringida à atividade jurídica e apoio ao reitor por unidades da 1ª e 2ª linha da Gestão. O termo "Assessoria" encontrado no Estatuto e no RIR foi destinado à prestação de assistência técnica ao Reitor e aos demais órgãos da universidade, também órgãos de 1ª e 2ª linha. As palavras "Auditoria", "Auditoria Interna" e "Controle Interno" não foram identificadas em nenhum dos Regulamentos.</p>
------------	--	--	--	--

Fonte: Elaborada pela autora. (2021)

APÊNDICE C – Vinculação da UAIG e posição na estrutura organizacional

IFES	Órgão Máximo da IFES	Órgão de vinculação da UAIG			Observações
	Estatuto	Regimento Interno UAIG	Organograma		
			Relatório de Gestão	Site IFES	
UFAL	Reitoria	CONSUNI	Reitoria	Reitoria	Embora o Art. 15 do Estatuto da UFAL mencione que "A Reitoria é o órgão máximo de execução administrativa e acadêmica da Universidade dirigido pelo Reitor" (pág.10), o parágrafo 5º, do mencionado artigo, afirma que das decisões do Reitor cabe recurso ao Conselho Universitário (CONSUNI). Desta forma, entende-se que o CONSUNI, como órgão de deliberação superior da UFAL, seria o órgão máximo da Instituição. Enquanto que o RI da UAIG diz que é vinculada ao CONSUNI. (Art. 1º).
UFBA	CONSUNI	Conselho de Curadores	Conselho de Curadores	Conselho de Curadores	O Estatuto da UFBA no artigo 12 informa que o Conselho Universitário é o órgão de deliberação máxima da Universidade. Contudo, nos outros três documentos, também, analisados identificam que a UAIG é vinculada ao Conselho de Curadores, que conforme o artigo 13, § 4º do Estatuto é o Órgão Superior de Controle, Fiscalização e Supervisão e contará com o auxílio da Coordenadoria de Controle Interno.

UFC	CONSUNI	Reitoria	Reitoria	Reitoria	O Estatuto da UFC indica, no artigo 10, que o CONSUNI é o órgão superior deliberativo e consultivo para traçar a política universitária e decidir em matéria de administração, inclusive gestão econômico-financeira. O RI da UAIG esclarece no artigo 1º, § único que a Unidade "é subordinada diretamente ao Magnífico Reitor, dirigente máximo da entidade, vedada a delegação a outra autoridade". Entretanto a UAIG se submete a outras aprovações pelo CONSUNI, a exemplo: da nomeação e exoneração do Coordenador Geral da Auditoria (art. 4º, §1º); e do andamento e dos resultados da execução do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT) (art. 7º, §2º). Demonstrando que a UAIG se subordina ao órgão colegiado da Instituição.
UFMA	CONSUN	Conselho Diretor	Não está incluída no Organograma	Não está incluída no Organograma	Art. 17 do Estatuto informa que o Conselho Universitário (CONSUN) é o órgão máximo deliberativo e normativo da Universidade. O Conselho Diretor, ao qual a UAIG está vinculada de acordo com o RI da UAIG e o próprio estatuto da UFMA, é "órgão deliberativo, normativo, supervisor e fiscalizador, em matéria de política econômico-financeira e de gestão do patrimônio da Universidade." (art.14, pág.8) É o Conselho Diretor quem aprova os normativos da UAIG. O RG (2020) da UFMA, pág. 17, quando descreve a estrutura organizacional, informa que "foi concebida de maneira flexível e adaptável, visando atender às necessidades da instituição quando requerido, ao mesmo tempo em que obedece aos princípios da governança pública", entra em conflito com o que os regulamentos sobre a Governança Pública asseguram ao não incluir a UAIG no seu organograma institucional. Apenas o Regimento Interno da UAIG indica a vinculação da Unidade ao Conselho Diretor.
UFPB	CONSUNI	CONSUNI	CONSUNI	CONSUNI	Segundo o Estatuto da UFPB, CONSUNI é o órgão deliberativo superior em matéria de política geral da Universidade. É o órgão no qual a UAIG é subordinada. Os quatro documentos analisados comungam do mesmo entendimento exarado pelo Decreto nº 3.591/2000.

UFPE	CONSUNI	Conselho de Administração (CONSAD)	Alta Administração	Gabinete de Reitor	O estatuto da UPFE informa que a instância máxima da Universidade é o CONSUNI. Por sua vez, o RI da UAIG afirma que a Unidade é vinculada ao CONSAD. O Estatuto, no artigo 20, Inciso XIII, atribui ao CONSAD a competência para aprovar, entre outros, o Regimento Interno da AUDIN. Há divergências entre os documentos analisados quanto à vinculação da UAIG. Enquanto que o RI da UAIG informa que sua vinculação é ao CONSAD, nos organogramas encontrados no site e no RG a UAIG está vinculada ao Gabinete do Reitor e à Alta Administração (composta pelo Reitor Vice - Reitor e Pró-Reitores), respectivamente.
UFPI	CONSUN	Conselho Diretor	Reitoria	Reitoria	O CONSUN é o órgão máximo da Universidade. A Audin tem duas linhas de vinculação na estrutura organizacional da UFPI: hierárquica e administrativa. Hierarquicamente está subordinada ao Conselho Diretor da Instituição, instância responsável pela aprovação das contas da UFPI que aprova e monitora o Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT a ser executado em cada exercício e avalia seus resultados anuais apresentados no Relatório Anua de Auditoria Interna – RAINT. Administrativamente, está vinculada ao Gabinete do Reitor, para fins de controle orçamentário, financeiro e patrimonial no exercício de suas atividades.
UFRN	CONSUNI	CONSAD	Reitoria	Reitoria	O CONSUNI é o órgão máximo da Entidade. Nos desenhos dos organogramas da UFRN a UAIG está vinculada à Reitoria. A AUDIN é vinculada administrativamente ao Reitor e funcionalmente ao Conselho de Administração - CONSAD, cabendo ao Auditor-Geral esse duplo reporte.
UFS	CONSU	CONSU	CONSU	CONSU	O Conselho Universitário (CONSU) é o órgão máximo da Entidade, segundo o Estatuto da UFS, o qual a UAIG está representada nos organogramas da Universidade, tanto o existente no site quanto no RG. A informação trazida no Regimento Interno da Unidade de Auditoria Interna é que ela é vinculada ao CONSU. Demonstrando coerência em todos os normativos que regulamentam a vinculação da UAIG na Entidade.

Fonte: Elaborada pela autora. (2021)

APÊNDICE D – Relação de planejamento e execução das ações relacionadas às atividades de Consultoria no PAINTE E NO RAINTE (2020)

IFES	PAINTE 2020	RAINTE 2020	Análise
UFAL	<p>Foram planejadas 19 ações para o ano de 2020. Das ações, quatro correspondem as atividades relacionadas à consultoria, tendo destaque para uma ação que teve como objetivo analisar os controles internos adotados no processo de compras e aquisições pela universidade.</p> <p>A UAIG da UFAL tem a “Nota Técnica” como objeto final da Consultoria.</p>	<p>O RAINTE da UFAL demonstrou várias ações realizadas baseadas na prestação de Consultoria pela UAIG. Foram realizadas reuniões com participação da UAIG como assessora do Comitê de Governança e nos Conselhos Superiores; Participação da Unidade no assessoramento para a implantação da Unidade de Gestão da Integridade da Instituição; Manifestou-se em processos de Consultas formalizadas à UAIG através de Notas Técnicas, a exemplo da solicitação da Progep sobre legalidade de determinado assunto.</p>	<p>Observa-se que a UAIG da UFAL está conseguindo caminhar no avanço das atividades de Consultoria. Verificou-se que no PAINTE e no RAINTE houve planejamento e realização, respectivamente, dos trabalhos de Assessoramento pela UAIG.</p> <p>Quanto ao nível de maturação dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos a UFAL segue na busca pela melhoria dos mecanismos de controle e gerenciamento de risco.</p>
UFBA	<p>Foram identificadas 21 ações planejadas para 2020, destas apenas uma é referente à Consultoria, intitulada como “Assessoramento Técnico”.</p>	<p>Não há no texto menção sobre as atividades de Consultoria que pudesse ter ocorrido por demandas extraordinárias, ou seja, sem previsão do PAINTE 2020. Contudo, observam-se que houve atividades de assessoramento pela UAIG à Gestão, por meio de participação de reuniões, conforme ação planejada no PAINTE “Assessoramento Técnico”. Essa ação foi realizada apenas por atividades de assessoramento, sem que houvesse um</p>	<p>Nota-se que as ações identificadas no planejamento anual das atividades de auditoria estão voltadas para auditoria de avaliação. Não há no PAINTE nenhuma proposta de trabalho acerca da Consultoria Interna para o exercício. O RAINTE 2020, confirma que não houve demanda extraordinária de solicitação desta atividade. Apenas observa-se as atividades de assessoramento, corriqueiras nas atividades da UAIG.</p>

		trabalho mais complexo que tivesse como objeto final um Relatório Consultivo.	
UFC	A UAIG selecionou 34 ações a serem realizadas no ano de 2020, entre ações de Obrigação Normativa, Avaliações baseadas na avaliação de risco da Instituição, gestão de melhoria da Unidade de Auditoria e demandas extraordinárias. As ações referentes ao tema Consultoria foram seis assessoramentos, todos os trabalhos decorrente de obrigação normativa.	A UAIG, conforme planejamento anual, não foi demandada pela alta gestão para atividades de Consultoria. Entretanto, foram realizados, em 2020, 4 serviços de assessoramento, que são funções típicas afeitas à unidade de auditoria interna, a exemplo de participação em reuniões.	Observa-se que a UFC, embora se utilize de serviços de assessoramento, função típica realizada pela UAIG à gestão, não houve indicativo de trabalho de Consultoria no planejamento anual da Unidade, nem 2020 e nem como previsão futura desta atividade. Não foi encontrada informação sobre a maturidade da governança da Instituição.
UFMA	Foram planejadas 19 ações para o ano de 2020. Dentre elas uma diz respeito à orientação e assessoramento aos gestores e servidores, de acordo com orientação normativa. A UAIG chama de “ Despacho Orientativo ” o produto final da Consultoria. Obs.: A equipe da UAIG é composta por 5 servidores ativos.	O RAINT confirma as ações planejadas no PAINTE 2020, contudo nem todas puderam ser concluídas devido ao atual momento pandêmico que o país vive desde o início de 2020. Quanto ao nível de maturidade da Gestão, o Relatório diz que os processos de governança e gerenciamento de riscos encontram-se em estágio inicial de implantação.	Observa-se na análise dos documentos que houve ação planejada de Consultoria no PAINTE, que teve como objeto final o Despacho Orientativo, não havendo demanda extraordinária nesse mesmo sentido, conforme verificado no RAINTE. Que seriam as ações de planejamento de consultoria relacionadas à Governança, Gerenciamento de riscos e Controle interno das Unidades da UFMA.
UFPB	Foram planejadas seis ações no PAINTE 2020 da UAIG da UFPB. Nenhuma delas tratou sobre consultoria/assessoramento . Todas estão ligadas aos trabalhos de Avaliação.	O RAINTE 2020 confirma as ações planejadas para 2020 no PAINTE, contudo, segundo o Relatório, nenhuma das auditorias previstas para o exercício foi realizada, em virtude da suspensão das atividades presenciais na Instituição. O Relatório descreveu mais 12	Dos trabalhos em função da obrigação normativa, por solicitação da alta Administração ou outros motivos, o PAINTE 2020 descreve que não há previsão de realização de trabalhos sob essa finalidade. O RAINTE 2020 não menciona sobre os serviços de Consultoria.

		ações , porém nenhuma delas trata sobre as atividades de consultoria.	Obs.: A equipe da UAIG é composta por 9 servidores ativos.
UFPE	A UAIG planejou 19 ações para as atividades do ano de 2020. Dentre elas não há menção de atividades de Consultoria . Identificou-se atividades habituais da Unidade de auditoria.	O RAINT 2020 não menciona previsão de atividades de Consultoria, confirmando que não houve planejamento no PAINTE 2020, nem que há perspectiva futura. A maturidade de Governança da UFPE encontra-se em estágio inicial de implantação.	A análise realizada nos PAINTEs 2020 e 2021, bem como no RAINTE 2020, evidencia-se que a UAIG da UFPE não realiza os serviços de Consultoria na Instituição. Não foi encontrado indicativo de realização dessas atividades pela unidade.
UFPI	Foram planejadas 13 ações para o ano de 2020. Doas delas relatam tratar de atividades de consultoria , sendo duas formas de assessoramento à Gestão por obrigações normativas. No PAINTE há informação de que as atividades de consultoria e/ou classificáveis como de supervisão, demandadas pela Alta Administração, serão prioritariamente executadas pela chefia da unidade devido ao quadro reduzido de técnicos e até que se avance na consolidação dessa competência.	Na página 4 do RAINTE 2020, a UAIG declara que “Seis atividades foram selecionadas a partir de abordagem baseada em riscos. Considerando que uma dessas atividades foi substituída por outra demandada pela Administração (atividade de consultoria), obteve-se 67% de eficácia na realização dos trabalhos.” E o Quadro 3 (pág.5) demonstra como realizada a atividade de Consultoria na Elaboração de Minuta de Resolução da Gestão de Documentação da UFPI. Não foi encontrada informação sobre a maturidade de governança da UFPI. O RAINTE menciona um projeto piloto de Consultoria para ser iniciado em 2021, na área de Superintendência de Recursos Humanos – SRH.	Na análise, nota-se que o PAINTE incluiu duas ações de assessoramento habitual realizadas pela UAIG por demanda normativa obrigatória. O RAINTE destacou que houve demanda por parte da Administração da atividade de Consultoria, havendo participação da UAIG, sob a forma de assessoramento , na “Elaboração de Minuta de Resolução da Gestão de Documentação da Universidade”. Todavia, ao solicitar via e-sic a execução deste trabalho, foi obtido como resposta (04/08/2021) que tal demanda se deu informalmente, uma vez que não foi instituída Ordem de Serviço para tal atividade. Ou seja, não houve de fato um trabalho de Consultoria que resultasse num relatório consultivo.
UFRN	A UAIG da UFRN destacou 20 ações a serem realizadas no ano 2020. Destas, duas ações foram solicitadas pela Alta	O RAINTE 2020 confirma ausência da ação de consultoria no PAINTE 2020, e reforça que no	Realizando o cruzamento de dados entre o PAINTE e RAINTE 20 da UFRN verificam-se que as ações de Consultoria não foram realizadas no ano de 2020, nem

	Gestão, visando melhorar o índice de governança da UFRN, contudo foram demandadas como atividades de Avaliação.	ano de 2020 não houve solicitação da alta administração para Consultoria . A UAIG considera o grau de maturidade da gestão de riscos da UFRN satisfatório.	por parte de solicitação da Alta Gestão e nem por iniciativa da UAIG.
UFS	O PAINTE da UAIG/UFS contou com 20 ações planejadas para o período. Destas, três tratam da atividade de Consultoria, nas modalidades de assessoramento e treinamento. Nenhuma foi demandada pela Alta Gestão, bem como não tiveram como objeto final Relatório Consultivo. A UFS está em estágio inicial na efetivação da política de gestão de riscos.	O RAINTE destaca que na UAIG foram realizados serviços de Consultoria, que acabaram assumindo um destaque maior no desempenho de suas funções, enquanto órgão de consultoria . De fato foram realizadas ações nesse tipo de atividade, porém, conforme demonstradas no RAINTE, todas foram nas modalidades de assessoramento ou treinamento, de participações em reuniões da Gestão.	No PAINTE há atividades de consultoria planejadas para o ano de 2020, porém, nota-se que nenhuma delas foi incluída como ação a que resultasse no Relatório Consultivo. As modalidades encontradas foram realizadas na forma de assessoramento à Gestão. O RAINTE destaca que a Consultoria trouxe maior desempenho à UAIG, que um papel mais colaborativo no sentido de fortalecer os princípios de Integridade na Instituição.

Fonte: Elaborada pela autora. (2021)

APÊNDICE E – Grau de adesão da atividade de Consultoria

IFES	RI	PAINT 2021	IN nº 09/2018, nº 13/2020 e MOT	OBSERVAÇÕES
UFAL	<p>- Resolução nº 94/2019 CONSUNI/UFAL, 03/12/2019.</p> <p>- Art. 3º A Auditoria Geral tem como missão, visão e valores: I – Missão: Assessorar a gestão da universidade, com independência, atuando de forma objetiva para promover o atingimento dos objetivos institucionais, prestando consultoria (...);</p> <p>- Art. 6º Compete à Auditoria Geral: XVII – prestar serviços de consultoria aos gestores da universidade nas áreas de gerenciamento de riscos, processos de governança e controles internos;</p> <p>- Art. 16 Os dirigentes de unidades da Instituição devem autorizar o Auditor Geral a: IV - prover serviços de consultoria à administração quando considerá-los apropriados.</p>	<p>- O PAINT traz duas ações denominadas de Consultoria, que são consideradas atividades habituais da UAIG: elaboração do PAINT22 e RAINT20.</p> <p>- A ação “AG019/2021” se refere à atividade de Consultoria que vai identificar e mapear os riscos institucionais em setor específico, solicitada por recomendação da CGU/AL e que entende-se que foi aceita pela Alta Gestão da Instituição ou sugerida pela UAIG à Alta Gestão.</p> <p>- A equipe de auditoria da UAIG é composta por 7 servidores.</p>	<p><u>IN 09/2018:</u> Não há menção sobre o tratamento às atividades de Consultoria.</p> <p><u>IN 13/2020:</u> -Art.11º. Sobre a organização e a estrutura de reporte devem constar no estatuto da auditoria interna: V. os trabalhos de avaliação e de consultoria em toda a organização devem ser realizados dentro de um prazo razoável e conforme seu planejamento baseado em riscos, para assegurar o cumprimento de sua missão;</p> <p>-Art. 12º. Sobre a autoridade e a responsabilidade devem constar no estatuto da auditoria interna: I. a</p>	<p>- O RI da UAIG foi publicado em 03/12/2019, ou seja, anteriormente à atual IN CGU nº 13, de 06/05/2020 que Aprova os requisitos mínimos a serem observados no Estatuto/RI da UAIG. Não há no RI da UAIG tratamento específico para os serviços de Consultoria, apenas trechos dentro de três artigos.</p> <p>- Há no PAINT 2021 a ação denominada “AG019/2021” que tratará sobre o serviço de Consultoria que a UAIG prestará à unidade específica da Instituição. Esta ação vai identificar e mapear os riscos institucionais da Unidade Consultiva.</p> <p>De acordo com o MOT, a ação indicada no PAINT 2021 para realização da atividade de Consultoria pela Unidade corresponde aos temas que podem ser analisados pela atividade.</p> <p>- A equipe é composta por sete auditores, incluindo o CAI.</p>
UFBA	<p>- Resolução nº 08/2014 CONSUNI, 05.09.2014.</p> <p>- Não foram encontradas menções sobre a atividade de consultoria interna no texto do</p>	<p>- A UAIG destacou horas de trabalhos para a realização de atividade de “Assessoramento Técnico”, porém está incluída</p>		<p>- O RI da UAIG foi aprovado em 05/09/2014. Também antes da atual IN CGU nº 13/2020.</p>

	<p>RI. Existem atividades de assessoramento ao chefe da auditoria, mas não como a atual aceção da atividade de consultoria.</p>	<p>como “demandas extraordinárias” sem definição de uma atividade concreta a ser realizada. De toda forma, está demonstrado que o referido assessoramento será dispensado às atividades de processos de governança e de gerenciamento de riscos, bem como a implementação de controles internos na UFBA.</p> <p>- No texto encontra-se como estratégia da Unidade de Auditoria, para identificar o nível de maturidade da Gestão e elaborar o PAINT, as Ações de sensibilização e/ou trabalhos de consultoria voltados para a promoção e a indução de práticas de gestão de riscos e controles internos.</p> <p>- A equipe de auditoria da UAIG é composta por 3 servidores.</p>	<p>responsabilidade da auditoria interna de realizar serviços de avaliação e de consultoria; III. A responsabilidade da auditoria interna no apoio à estruturação e ao funcionamento da primeira e da segunda linhas de defesa da gestão, por meio da prestação de serviços de avaliação ou de consultoria;</p> <p><u>MOT</u></p> <p>- Para a inclusão de trabalhos de consultoria no Plano de Auditoria Interna, os seguintes fatores devem ser levados em consideração:</p> <p>d) se os potenciais resultados desses</p>	<p>- Não há informações sobre o uso das atividades de consultoria no RI da UAIG.</p> <p>- Observa-se que a UAIG da UFBA caminha para incluir os serviços de Consultoria na Unidade. Porém ainda está em uma fase muito inicial, sem perspectiva de ações planejadas para este fim.</p> <p>A equipe de auditores atualmente é composta por dois auditores e um coordenador (CAI).</p>
<p>UFC</p>	<p>- Resolução nº 17/CONSUNI, de 29 de abril de 2021.</p> <p>- Art. 2º A Coordenadoria Geral de Auditoria da UFC, por meio de uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria [...]: § único: Os trabalhos de avaliação e de consultoria da CGAUD, em</p>	<p>- As atividades de auditoria interna governamental representam a terceira linha de defesa da gestão, através da prestação de serviços de avaliação e consultoria...;</p>	<p>trabalhos contribuem para a melhoria dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Unidade Auditada;</p>	<p>- O novo RI da UAIG foi aprovado em 29/04/2021, após a publicação da IN nº 13/2020.</p> <p>- Embora o RI esteja em consonância com as alterações trazidas pela IN nº13/2020, observa-se que apenas foram reproduzidas no RI trechos que tratam</p>

	<p>toda a UFC, devem ser realizados dentro de um prazo razoável e conforme seu planejamento baseado em riscos, para assegurar o cumprimento de sua missão.</p> <p>- Art. 3º A Coordenadoria Geral de Auditoria da UFC tem por finalidade o trabalho de caráter preventivo e avaliativo, tendo por funções e responsabilidades: III – Apoiar a estruturação e o funcionamento da primeira e da segunda linhas de defesa da gestão, por meio da prestação de serviços de avaliação ou de consultoria;</p>	<p>- É papel fundamental da Auditoria apoiar a Alta Administração da Universidade na estruturação e funcionamento das demais linhas de defesa (primeira e segunda) da gestão por meio de serviços de consultoria...;</p> <p>- Para elaboração deste Plano de Auditoria, considera-se objeto de auditoria os macroprocessos, sob responsabilidade de uma unidade, sobre os quais a CGAUD pode realizar trabalhos de avaliação ou consultoria;</p> <p>- Não há ação voltada para atividade de Consultoria no PAINTE 2021;</p> <p>- A equipe de auditoria da UAIG é composta por 12 servidores.</p>	<p>e) se os auditores internos governamentais possuem conhecimento, habilidades ou outras competências necessárias à realização do serviço de consultoria; [...]</p> <p>h) a capacidade operacional da UAIG.</p> <p>- Diferença entre Avaliação e Consultoria: No primeiro caso, o escopo é previamente definido pela UAIG, que realiza o trabalho com vistas a informar ao controle externo se a administração atuou adequadamente na gestão dos recursos públicos a ela confiados. No segundo caso, os auditores têm como finalidade auxiliar o gestor a encontrar as melhores alternativas para a implantação da política pública que se</p>	<p>sobre a atividade de consultoria de forma bem abrangente. Não encontra-se maior detalhamento da atividade.</p> <p>- Não há planejamento no PAINTE 2021 para ações de Consultoria. As atividades denominadas de “Assessoramento” no documento não são voltadas para os temas da Governança Pública, sendo apenas atividades habituais a serem realizadas pela UAIG.</p> <p>- A UFC não especifica os cursos a serem realizados pela equipe de auditores que é composta por 12 servidores.</p>
UFMA	<p>- Resolução nº 1184- Conselho Diretor, de 20/03/2015.</p> <p>- Não há menção sobre as atividades de Consultoria Interna.</p>	<p>Não encontrou-se informação quanto ao PAINTE 2021 no site, nem a UAIG respondeu a solicitação no e-sic.</p>	<p>gestão dos recursos públicos a ela confiados. No segundo caso, os auditores têm como finalidade auxiliar o gestor a encontrar as melhores alternativas para a implantação da política pública que se</p>	<p>Não foi possível concluir a análise dos dados devido à ausência de informação quanto ao PAINTE 2021.</p>
UFPB	<p>- Resolução nº 27/2018, CONSUNI, 16/11/2018.</p> <p>- O RI da UAIG traz 19 artigos que descrevem os trabalhos de Consultoria que</p>	<p>- As menções às atividades de Consultoria no texto do PAINTE 2021 dizem respeito aos trechos do RI e à competência da UAIG sobre a</p>	<p>gestão dos recursos públicos a ela confiados. No segundo caso, os auditores têm como finalidade auxiliar o gestor a encontrar as melhores alternativas para a implantação da política pública que se</p>	<p>- O RI da UAIG foi aprovado em 16/11/2018, antes da publicação da IN nº 13/2020. Nele constam 19 artigos que citam as atividades de Consultoria,</p>

	<p>devem ser realizados pela UAIG. A exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Art. 17. Compete à Auditoria Interna: VIII - fornecer, quando apropriado, serviços de consultoria e aconselhamento à administração...; - Art. 18. Compete ao Auditor Chefe:VI- emitir pronunciamentos nos assuntos que forem objeto de solicitação do Consuni, preservada a autonomia do Auditor Chefe para decidir sobre a prestação de serviços de consultoria...; - Art. 71. A Audin poderá prestar serviços de consultoria com o propósito de auxiliar a Unidade Auditada na identificação de metodologias de gestão de riscos e de controles...; - Art. 84. Ao considerar a aceitação de trabalhos de consultoria e a sua incorporação ao PAINTE, o responsável pela Audin deve avaliar se os resultados desses trabalhos contribuem para a melhoria aos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Unidade Auditada. 	<p>atividade de prestar assessoria e consultoria ao gestores da UFPB.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não houve ação prevista para atividades de Consultoria. - A equipe de auditoria da UAIG é composta por 7 servidores. - As ações de capacitações estão descritas de forma global. 	<p>constitui como objeto de consultoria. Portanto, ainda não há erros a serem apontados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para cada trabalho incluído no plano, deve haver indicação quanto ao tipo de trabalho (avaliação, consultoria, apuração ou outra atividade que não seja típica da função de auditoria interna). (pág.60). 	<p>porém não dispõe da atividade em capítulo/seção individual;</p> <ul style="list-style-type: none"> - A maioria dos trechos surgiram do MOT. - Não houve planejamento de atividade de Consultoria no PAINTE 2021; - A Unidade de Auditoria conta com uma equipe de 7 servidores, segundo o PAINTE2021.
UFPE	<ul style="list-style-type: none"> - B.O UFPE, 52 (117 Especial): 01-30, de 13/12/2017. - Art. 13. Compete à Auditoria Interna da UFPE: XIV. Determinar que a prestação de serviços de consultoria à Administração da IFE seja realizada em momento considerado apropriado; 	<ul style="list-style-type: none"> - No PAINTE 2021 não foi encontrada a palavra Consultoria. - Não houve ações planejadas voltadas às atividades de consultoria. 		<ul style="list-style-type: none"> - A publicação do RI da UAIG é de 13/12/2017, ou seja, não está atualizada com a IN 13/2020. E a única menção sobre a atividade de Consultoria baseia-se na prestação aos serviços à Gestão em momento apropriado.

		<p>-Não houve demanda por parte da Alta Gestão.</p> <p>- A equipe de auditoria da UAIG é composta por 5 servidores.</p>		<p>- Não há planejamento de atividades de Consultoria por parte da Unidade de Auditoria interna da UFPE no PAINT2021.</p> <p>- Verificou-se que a Unidade não tem perspectiva de atuar nesta atividade.</p>
UFPI	<p>- Resolução nº050/18, CONSUNI, 14/12/2018.</p> <p>- Art. 8º A Unidade de Auditoria Interna tem por missão institucional exercer as atividades de auditoria interna governamental, provendo, de forma independente e objetiva, atividades de avaliação, de consultoria [...] §ú: As atividades de consultoria interna realizar-se-ão mediante manifestação técnica e realização de treinamento sobre os assuntos de sua competência.</p> <p>- Art. 10 A auditoria interna constitui-se em um conjunto de procedimentos tecnicamente normatizados, que funciona por meio de atividades sistemáticas e disciplinadas de avaliação, de consultoria [...]</p>	<p>- A UAIG descreve a seguinte atividade de Consultoria no PAINT2021 “Avaliação da Prestação de Contas do exercício de 2020 (atividades de consultoria) (pág.4).</p> <p>- No PAINT também verificou-se outra atividade de Consultoria, que diz respeito ao processo finalístico “Gestão de pessoas”, a ser realizada em 2021.</p> <p>- A equipe de auditoria da UAIG é composta por 4 servidores.</p>		<p>- O RI é anterior à atual IN 13/2020 que trata sobre os requisitos para elaboração do RI da UAIG. O documento é sucinto no que diz respeito à atividade de Consultoria, limitando-se a dois artigos.</p> <p>- Embora o PAINT 2021 tenha definido uma ação de consultoria para o ano, a ação não corresponde aos temas delimitados para sua prática, sendo apenas uma ação inerente realizada pela Unidade de Auditoria.</p> <p>- Quanto à outra ação definida como atividade de Consultoria a ser realizada em 2021, considera-se que diz respeito à gestão de riscos, atendendo, portanto, uma ação de Consultoria.</p>
UFRN	<p>- Resolução nº 021/2021-CONSUNI, de 25 de março de 2021. (Art. 215 a 217-A).</p> <p>- Art. 215. A unidade de Auditoria Interna - AUDIN é o órgão técnico de avaliação e de consultoria...;</p> <p>- Art. 216. À Auditoria Interna compete: VI – prestar consultoria, à alta administração e aos demais gestores, com a finalidade de evitar o cometimento de equívocos,</p>	<p>- O PAINT destaca o capítulo 4 para tratar dos trabalhos de Consultoria e Auditoria. Nele são verificadas algumas ações voltadas às melhorias da UAIG: Gestão dos riscos da Auditoria Interna e Capacitação de gestores por intermédio do ciclo de</p>		<p>- Infere-se que Regimento Interno da UAIG da UFRN está atualizado de acordo com a nova IN 13/2020, pois sua última atualização ocorreu em 25/03/2021. Embora tenha havido atualização, não foi dada muita atenção às atividades de Consultoria pela UAIG. Ainda assim, observa-se que a UAIG da UFRN caminha para realização para</p>

	<p>desperdícios, abusos, práticas antieconômicas e fraudes; IX - apoiar a governança na estruturação e efetivo funcionamento da primeira e da segunda linhas da gestão, por meio da prestação de serviços de consultoria...;</p> <p>- Art. 217. São atribuições do Auditor Geral: IX – avaliar a contribuição dos trabalhos de consultoria para a melhoria dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos;</p>	<p>oficinas. Ambas caracterizam o exercício da Consultoria, por tratar de assunto voltados à Governança.</p> <p>- A equipe de auditoria da UAIG é composta por 7 servidores.</p>		<p>futuras atividades de Consultoria, haja vista que segue mantendo seus normativos de acordo com os normativos vigentes.</p> <p>- No PAINT verificou-se a existência de atividades de Consultoria no que tange às melhorias da UAIG: Gestão dos riscos da Auditoria Interna e Capacitação de gestores por intermédio do ciclo de oficinas.</p>
UFS	<p>- Resolução nº 30/2018/CONSU, de 01/10/2018.</p> <p>- Art. 2º A Auditoria Interna, órgão de assessoramento técnico vinculado ao Conselho Universitário (CONSU) da Universidade Federal de Sergipe, prestará serviços de avaliação e consultoria...;</p> <p>- Art. 4º A Auditoria Interna tem por missão proteger e elevar o valor organizacional da Universidade Federal de Sergipe, por meio de avaliações e consultorias...: §2º Os serviços de consultoria consistem em atividades de assessoria e aconselhamento em assuntos estratégicos, realizados a partir de solicitações específicas...; §3º Na execução dos serviços de consultoria, é vedado aos integrantes da Auditoria Interna assumirem responsabilidades ou praticarem atos próprios de gestão.</p> <p>- Art. 7º A Auditoria Interna desempenhará suas atividades de forma planejada e</p>	<p>- O PAINT 2021 destaca a ação 10 como tipo de serviço a ser realizado no ano de 2021. Descreveu a “Gestão de riscos” como objeto auditado no ano, incluindo a ação oriunda de uma obrigação legal. O objetivo da ação é descrita como “Consultoria na elaboração e implementação da gestão de riscos na instituição, no âmbito do Comitê de Gestão de Riscos e Controles”, a ser elaborada durante o decorrer do ano, com prazo de conclusão para 30/12/2021.</p> <p>- Quanto à capacitação a UAIG se limita a informar apenas o número de horas</p>		<p>- O RI da UAIG da UFS é anterior à nova IN CGU 13/2020. Todavia, já constam as atualizações trazidas sobre as atividades de Consultoria. Dispondo alguns artigos para tratar sobre o tema.</p> <p>- Verifica-se que o PAINT da Unidade tem a intenção de realizar a Consultoria, inclusive de acordo com uma das temáticas autorizadas para atividade. Contudo, não há uma definição de como se realizará, quem solicitou, nem o objeto específico da ação, podendo ser uma ação de consultoria ou levando a entender que se tratará de atividades comuns de assessoramento em reunião ao Comitê de Gestão de Riscos e Controles.</p> <p>- A equipe é formada por 7 servidores.</p>

	<p>sistêmica, competindo-lhe: VI. Fornecer avaliações e consultorias aos Conselhos Superiores e aos gestores da UFS, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, gestão de riscos e governança;</p> <p>- Art. 22. São atividades típicas da Auditoria Interna: II. Consultoria.</p>	<p>destinadas às capacitações dos auditores.</p> <p>- A equipe de auditoria da UAIG é composta por 7 servidores.</p>		
--	---	---	--	--

Fonte: Elaborada pela autora. (2021)

APÊNDICE F - Respostas das UAIGs à solicitação de informação pública institucional realizada pela plataforma Fala.BR

IFES	1) A Unidade de Auditoria Interna realiza formalmente os serviços de Consultoria?	2) Caso a resposta seja afirmativa. Quanto tempo a Unidade de Auditoria Interna realiza os serviços de Consultoria Interna na Instituição?	3) A Unidade de Auditoria Interna possui algum Plano de Atividade de Assessoramento e Consultoria? Caso a resposta seja negativa, de que forma se dá a promoção dos serviços de Consultoria Interna na Instituição?	4) Por que a Unidade de Auditoria Interna não realiza formalmente os serviços de Consultoria e Assessoramento na Instituição?	5) A Unidade de Auditoria Interna pretende implementar formalmente os serviços de Consultoria Interna na Instituição?
UFAL	R: Sim.	R: Há 3 anos.	R: Não. Através de previsão no plano anual de auditoria interna (PAINT) e mediante a expedição de notas técnicas.	N/A	N/A
UFBA	R: Não	N/A	N/A	R: Porque a Unidade de Auditoria acredita que os serviços de Consultoria poderiam prejudicar a independência e a objetividade da equipe de Auditoria ao realizarem as atividades de Avaliação.	R: Sim.
UFC	R: Sim.	R: As ações de consultoria são alocadas nas horas homem referentes à Reserva Técnica, conforme previsto no PAINT do respectivo Exercício, de acordo com a demanda.	R: Não. As ações de consultoria são decorrentes de solicitações da alta administração e as horas homem referentes a esses trabalhos são alocadas em Reserva Técnica, conforme previsto no PAINT do respectivo Exercício, de acordo com a demanda.	N/A	N/A

UFMA	R: Sim.	R: Há previsão desde a elaboração do Regimento Geral da Universidade Federal do Maranhão- Aprovado pela Resolução nº 28/99 do Conselho Universitário, de 17 de dezembro de 1999. Art. 8º O Conselho Diretor tem uma Auditoria Interna, órgão de assessoria, planejador, organizador e executor dos serviços de auditoria.	R: Não. Existe uma previsão em Plano Anual de Auditoria Interna para o Assessoramento da Alta gestão. Atualmente a unidade de auditoria interna é órgão que presta assessoria ao CONSAD (Conselho de Administração). Conforme Regimento Interno da Auditoria Interna, RESOLUÇÃO Nº 1184-CD, de 20 de março de 2015.	N/A	N/A.
UFPB	R: Não.	N/A.	N/A	R: Outro motivo: Os serviços de consultoria e assessoramento à Gestão ainda são prestados de maneira informal, pois os normativos internos da Unidade estão sendo revisados com o objetivo de adequá-los à legislação que rege a atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal. Entretanto, há previsão no PAINT para a realização de atividades de assessoramento e consultoria aos gestores da Instituição, sempre que solicitado e desde que não configure atos de gestão. A Unidade está realizando estudos voltados à definição do instrumento a ser utilizado nos	R: Sim.

				serviços de consultoria e assessoramento na Instituição, de forma que as manifestações de cunho consultivo sejam realizadas formalmente.	
UFPE	R: Não.	N/A.	N/A.	R: Outro motivo: Porque a gestão não solicita esses serviços à Auditoria.	R: Sim.
UFPI	R: Sim.	R: A Unidade de Auditoria Interna sempre realizou atividades de consultoria, entendida aqui segundo o referencial técnico da SFC IN Nº 3/2017, compreendendo: aconselhamento, assessoramento e treinamento. As duas primeiras, em reuniões e audiências formais com a Alta Administração e, eventualmente, por escrito, desde que não envolva manifestação de entendimento legal, cuja prerrogativa é exclusiva da Procuradoria Federal junto à UFPI. Em 2021, faremos a primeira atividade (piloto) sistemática de consultoria voltada para elaborar diagnóstico sobre a situação da Superintendência de	R: NÃO. Todas as atividades da unidade são contempladas apenas no Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna - PAINT.	N/A.	R: As atividades de consultoria do tipo a ser realizada na SRH, só ocorrerão quando necessárias, identificadas em matriz de riscos, ou demandas pela Administração. As de aconselhamento e assessoramento continuarão a observar a sistemática atual.

		Recursos Humanos - SRH da Instituição.			
UFRN	R: Não.	N/A	N/A.	R: O serviço de consultoria pressupõe solicitação específica dos gestores (unidades auditadas), conforme estabelece o item 18 da IN n.º 3/2017, que aprovou o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.	R: Sim.
UFS	R: Sim.	R: Desde que o setor de auditoria interna foi criado, com maior ou menor intensidade, atividades de consultoria interna são realizadas. Porém, a maioria se dá informalmente . (Para fins dessa questão, estamos entendendo que formalmente se refere a documentalmente. A maioria dos assessoramentos prestados pela AUDINT ocorrem sobre entendimentos dos órgãos de controle externo sobre as temáticas envolvidas, em encontro e reuniões, não em processos documentais).	R: Não. A unidade prevê em seu plano uma reserva técnica para atividades não previstas, e conforme ocorrem demandas elas são atendidas, neste campo estão incluídas as consultorias internas, quando ocorrem.	R: Outro motivo: Até o exercício 2020 havia poucas demandas de consultoria e a maioria ocorria informalmente em reuniões e consultas. Em algumas poucas ocasiões, quando demandado documentalmente pelos setores, a consultoria se dava formalmente. (Estamos considerando para fins dessa resposta que “formalmente” se refere a documentalmente, haja vista que a manifestação da AUDINT em temas de gestão sempre ocorreram, quando solicitada, em caráter consultivo e de assessoramento a luz do entendimento dos órgãos de controle externo sobre a temática envolvida.)	N/A

LEGENDA: N/A = NÃO SE APLICA

Fonte: Elaborada pela autora. (2021)

APÊNDICE G - Consulta pública institucional solicitada via E-SIC/ Fala.BR

- 1) A Unidade de Auditoria Interna realiza formalmente os serviços de Consultoria (não asseguração), se sim, qual o documento utilizado? (Se a resposta for negativa responda apenas as questões 04 e 05.)

SIM ()

NÃO ()

Resposta: _____

- 2) Caso a resposta seja afirmativa. Quanto tempo a Unidade de Auditoria Interna realiza os serviços de Consultoria Interna na Instituição?

_____.

- 3) A Unidade de Auditoria Interna possui algum Plano de Atividade de Assessoramento e Consultoria? Caso a resposta seja negativa, de que forma se dá a promoção dos serviços de Consultoria Interna na Instituição?

SIM ()

NÃO ()

R: _____.

- 4) Por que a Unidade de Auditoria Interna não realiza formalmente os serviços de Consultoria e Assessoramento na Instituição?

() Porque os Auditores não se sentem capacitados para exercer os serviços de Consultoria.

() Porque o relacionamento entre Unidade de Auditoria e a Gestão não é de extrema confiança.

() Porque a Unidade de Auditoria não acredita que os serviços de Consultoria possam contribuir com a Gestão.

() Porque a Unidade de Auditoria acredita que os serviços de Consultoria poderiam prejudicar a independência e a objetividade da equipe de Auditoria ao realizarem as atividades de Avaliação.

() Outro motivo: _____.

- 5) A Unidade de Auditoria Interna pretende implementar formalmente os serviços de Consultoria Interna na Instituição?

SIM ()

NÃO ()

R: _____.

APÊNDICE H - Proposta de atualização do Regimento Interno da Unidade de Auditoria Interna da UFPB

CAPÍTULO V DA CONSULTORIA INTERNA

Art. 37 As Consultorias se caracterizam por serviços de auditoria interna governamental com o propósito de gerar valor público a partir da identificação e implementação de soluções para fortalecer a conformidade e o desempenho de processos de trabalho estratégicos, mediante o aperfeiçoamento da governança pública, do gerenciamento de riscos e dos controles internos.

Parágrafo único. Demandas que versem, exclusivamente, sobre interpretação de normas ou ainda questionamentos que ensejem apenas pedidos de autorização ou de aprovação de atos de gestão não serão caracterizadas como aptas à prestação de Consultorias.

Art. 38 Os trabalhos de Consultoria realizados pela AUDIN deverão estar alinhados com os valores, as estratégias e os objetivos da UFPB, tendo como propósito orientar as unidades interessadas e aperfeiçoar a política de gestão da Instituição.

Art. 39 São finalidades dos serviços de Consultoria:

I - Contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas e da atuação das organizações que as gerenciam, por exemplo, assistindo a unidade no processo de desenho ou de redesenho de programas e de sistemas.

II - Auxiliar à alta administração da UFPB na estruturação e no fortalecimento da primeira e da segunda linhas de defesa da gestão, nos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos administrativos.

III - Apoiar à alta administração da UFPB na identificação de metodologias de gestão de riscos e de controles.

IV - Fornecer, quando apropriado, serviços de Consultoria, como aconselhamento à administração com o intuito de agregar valor e melhorar os processos de controle, governança e gestão de risco, sem, contudo, assumir responsabilidades por atos de gestão.

V - Promover a capacitação e a orientação da Unidade Auditada.

Art. 40 Os auditores interno podem executar a prestação de serviços de Consultoria sobre operações que tenham avaliado anteriormente ou avaliar operações sobre as quais tenham prestado prévio serviço de Consultoria, desde que a natureza desses serviços não prejudique a objetividade. Qualquer trabalho deve ser recusado caso existam potenciais prejuízos à autonomia técnica ou à objetividade.

Seção I

Dos Tipos de Serviços de Consultoria

Art. 41 As Consultorias compreendem as atividades de assessoramento/aconselhamento, treinamento e facilitação realizados a partir de solicitação específica dos gestores públicos.

§ 1º Os serviços de assessoramento contemplam o desenvolvimento e a implementação de soluções estruturantes, com vistas ao fortalecimento da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos da organização.

§ 2º Os serviços de treinamento compreendem as capacitações oferecidas pela AUDIN aos gestores, em decorrência do conhecimento técnico especializado nas áreas de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

§ 3º Os serviços de facilitação consistem na mediação de debates e discussões e na promoção de autoavaliações e de outras técnicas aplicadas em conjunto com os gestores responsáveis para aperfeiçoar a governança, o gerenciamento de riscos e os controles internos.

Art. 42 As atividades assessoramento/aconselhamento, treinamento e facilitação poderão ser adaptadas para atender a problemas específicos identificados pela Unidade Auditada, desde que não comprometam a autonomia técnica da AUDIN e a objetividade dos auditores internos governamentais.

Parágrafo único. Ao prestar serviços de Consultoria, a AUDIN não deve assumir qualquer responsabilidade que seja da Administração.

Seção II

Das Etapas da Consultoria

Art. 43 As Consultorias serão prestadas mediante abordagem sistemática, objetiva, independente e disciplinada, dividindo-se em quatro etapas:

I - Requisição de Consultoria;

II - Diagnóstico situacional;

III - Proposta de solução; e

IV - Monitoramento da implementação da solução.

Parágrafo único. A extensão e os procedimentos de cada uma das etapas poderão ser adaptados a depender da complexidade da demanda e do tipo de serviço que será prestado.

Art. 44 A requisição de Consultoria será formalizada por meio da celebração de termo de entendimento entre o representante da alta administração da unidade demandante e o Auditor-Chefe para determinar a motivação, os objetivos, as diretrizes, as responsabilidades das partes e os resultados esperados com a execução da Consultoria.

Parágrafo único. A requisição será formalizada por meio do módulo de Auditoria e Controle Interno do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC da UFPB.

Art. 45 Os serviços de Consultoria que forem objetos de requisição serão analisados, primeiramente, pelo Auditor-Chefe que deverá decidir sobre a prestação dos serviços baseada nos critérios que envolvam fortalecimento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos de governança.

Parágrafo único. Os trabalhos de Consultoria devem abordar assuntos estratégicos da gestão, e sua natureza e seu alcance deverão ser acordados previamente.

Art. 46 A prestação de Consultoria terá início mediante a realização de diagnóstico situacional que terá por objetivo Mapear os processos de trabalho alcançados pela Consultoria e elaborar o Plano de Consultoria, que posteriormente serão submetidos à apreciação e aprovação da alta administração da unidade demandante.

Art. 47 A elaboração da Proposta de Solução compreenderá a realização de atividades e técnicas, em conjunto com os gestores responsáveis pelos processos de trabalho alcançados pela Consultoria, que viabilizem a realização de estudo referencial e a formatação de solução mais adequadas para o aprimoramento dos processos de trabalho.

Parágrafo único. As Propostas de solução não terão caráter vinculante, bem como poderão sofrer alterações em decorrência de novo posicionamento dos órgãos de controle interno e externo.

Art. 48 A forma de Monitoramento da implementação da solução deverá ser previamente acordada entre a AUDIN e a alta administração da unidade demandante, considerados o interesse dos gestores e os riscos da não implementação para a organização.

Parágrafo único. A pedido da alta administração, a equipe de Consultoria poderá facilitar, por meio de oficinas e reuniões técnicas com os gestores, a implementação da solução aprovada.

Art. 49 O Auditor-Chefe ficará responsável por comunicar os resultados finais dos trabalhos de Consultoria à alta administração da unidade demandante.

Parágrafo único. As comunicações e os respectivos produtos serão apresentados à alta administração da unidade demandante, a quem caberá a decisão de disponibilizá-los a outros interessados, internos ou externos.

APÊNDICE I - Exemplo: solicitação de informações públicas e-SIC/ Fala.BR

02/09/2021 06:05 Fala.BR - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação

CORONA VIRUS (COVID-19) (HTTP://WWW.SAGSE.GOV.BR/CORONAVIRUS) | ACESSO À INFORMAÇÃO (HTTP://WWW.ACESSOINFORMACAO.GOV.BR) | PARTICIPE (HTTPS://WWW.GOV.BR)

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

Fala.BR - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (**../Principal.aspx**)

Paloma Rodrigues da Nobrega (../Login/Logout.aspx) **Usuário**
Sua sessão expira em: 28:17 minutos

Consultar Manifestação

Respostas

04/05/2021
15:04

Tipo
Resposta Conclusiva

Responsável
Kátia Tamara Leite Barra

Decisão
Acesso Concedido

Especificação da decisão
Informações enviadas por e-mail

Destinatário Recurso 1*
Auditor Chefe

Prazo para recorrer
14/05/2021

Anexos Questionário_e-sic_anexo1 (1) (1) auditoria.docx

Prezados/as,
segue o questionário respondido.

Cordialmente,

Teor

Fale aqui
Gostaria de informações a respeito dos serviços de Consultoria Interna praticados pela Unidade de Auditoria Interna. Para tanto, segue em anexo um pequeno questionário.

Anexos Originais

Nome
Questionário_e-sic_anexo1.docx

Manifestação

Tipo de manifestação
Acesso à Informação

Número
23546.030778/2021-14

Esfera
Federal

Órgão destinatário
UFAL – Universidade Federal de Alagoas

Serviço
-

Órgão de interesse
-

<https://falabr.cgu.gov.br/publico/Manifestacao/DetalheManifestacao.aspx> 1/2

02/09/2021 06:05 Fala.BR - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação

-

Data de cadastro
29/04/2021

Prazo de atendimento
19/05/2021

Situação
Concluída

Registrado por
010947

Modo de resposta
Pelo sistema (com avisos por email)

Canal de entrada
Atendimento

Históricos de ações

[Voltar à Página Inicial](#) [Imprimir](#)

[Voltar ao Topo](#)