

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – CIC
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM CONTABILIDADE E
CONTROLADORIA - CEPCON

Luciana Martins da Silva

**AUDITORIA INTERNA COGESTORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: uma
exploração teórica associada à Universidade Federal de Minas Gerais**

Belo Horizonte
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – CIC
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM CONTABILIDADE E
CONTROLADORIA - CEPCON

Luciana Martins da Silva

**AUDITORIA INTERNA COGESTORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: uma
exploração teórica associada à Universidade Federal de Minas Gerais**

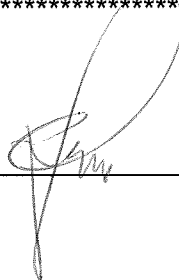
Monografia apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Auditoria.

Orientador: Professor Osmar Teixeira de Abreu

Belo Horizonte
2016

Ata da Sessão Pública de Defesa de Trabalho Final de **LUCIANA MARTINS DA SILVA**, no. de registro **2015695022**, aluna do Curso de Especialização em Auditoria Externa e Interna da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Aos trinta e um dias do mês de agosto do ano de dois mil e dezesseis, às dezoito horas na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, o presidente da Banca Examinadora Prof. Osmar Teixeira de Abreu abriu a sessão pública de defesa de trabalho final de Luciana Martins da Silva, intitulado **“Auditoria Interna Cogestora na Administração Pública: Uma exploração teórica associada à Universidade Federal de Minas Gerais”**. A Banca Examinadora, indicada pelo Colegiado do Curso em maio de 2016 foi constituída pelos professores, *Osmar Teixeira de Abreu (orientador)* e *Carlos Maurício Vieira*. A defesa constou da apresentação de seminário versando sobre o assunto do trabalho, seguido de arguição da candidata pelos membros da banca. Posteriormente, a banca examinadora reuniu-se em sala fechada para o julgamento final, tendo sido considerado Aprovada com nota/conceito 9,21 A o trabalho final de Luciana Martins da Silva. O resultado foi comunicado ao público presente pelo Prof. Osmar Teixeira de Abreu, que, em seguida, declarou encerrada a sessão. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente Ata, que será assinada pelos membros da Banca Examinadora. Belo Horizonte, 31 de agosto de 2016.*****

Prof. Osmar Teixeira de Abreu
(Especialista)



Prof. Carlos Maurício Vieira
(Mestre)



AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela orientação, minha fonte de amor, força e sabedoria infinitos.

Ao Ronaldo, pelo companheirismo e amor incondicional, por estar ao meu lado acreditando e sonhando comigo os meus sonhos.

Aos colegas do curso de Especialização em Auditoria, em especial ao Alexandro Augusto, Ana Luiza e Rosilaine pela parceria e apoio durante todo o curso.

Ao professor Osmar, pela seriedade com seus compromissos, bem como pelos conhecimentos transmitidos, a quem tenho muita admiração e incentivo de estudo na área pública.

Aos colegas do Departamento de Pessoal/UFMG pela relevante contribuição, durante o processo de escrita do trabalho, pelos questionários respondidos, pelo material bibliográfico emprestado e pelas dúvidas resolvidas. Especialmente aos colegas Nilza, Natália e Carlos, da divisão de Pagamento - DAPG, pelo apoio e suporte dados.

A toda minha família que compreende meus pais, irmãos e sobrinhos; a família achegada do meu esposo, primos e amigos, por compartilharem a alegria de viver.

“O olhar de Deus zela até mesmo pelos
pequeninos pardais. Então é inconcebível que
Deus não zele por nós”. (Masaharu Taniguchi)

RESUMO

A Administração Pública no desempenho de sua função administrativa conta com o assessoramento de uma Unidade de auditoria interna na avaliação do funcionamento dos controles internos, dos resultados de gestão e na observação correta dos regulamentos. Esta pesquisa buscou conhecer e verificar pontualmente o processo de auditoria interna da Unidade de Auditoria Geral da Universidade Federal de Minas Gerais, especificamente no Departamento de Pessoal, para evidenciar a atuação da auditoria interna na prática, obtendo clareza quanto a sua participação em atividades ligadas à gestão, no setor pesquisado. Para embasar teoricamente esse entendimento sobre a possibilidade de atuação cogestora da auditoria como fator potencializador dos resultados da gestão, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema, buscando ampliar o entendimento em diferentes fontes de referência como livros, revistas, dissertações, legislação, relatórios de auditoria, internet, entre outros, associada à realização de um estudo de caso no Departamento de Pessoal da UFMG, com a realização de entrevistas, aplicação de questionários abertos semi-estruturados e análise de relatórios de auditorias realizadas no setor, com abordagem direta e interpretativa sobre o tema. A gestão do DAP/UFMG reconheceu como relevante a contribuição da auditoria interna para as melhorias nos processos, atividades e tarefas desenvolvidos no órgão. O estudo revelou, porém, que uma possível atuação cogestora seria de competência da unidade de controle interno, existente em cada Administração Pública, não sendo, portanto, uma atribuição da auditoria interna.

Palavras-chave: Administração Pública, auditoria interna, gestão pública, atuação cogestora.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Síntese dos órgãos integrantes da Administração Pública.....	20
QUADRO 2 - Auditoria interna x controle interno	24
QUADRO 3 - Classificação de auditoria pública-governamental	26
QUADRO 4 - Tipos de auditoria de avaliação da gestão	28

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Conselho Consultivo para o Desenvolvimento e a Gestão de RH	32
FIGURA 2 - Organograma do Departamento de Administração de Pessoal	35

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Planejamento dos trabalhos 1.....	38
GRÁFICO 2 - Planejamento dos trabalhos 2.....	38
GRÁFICO 3 – Planejamento dos trabalhos 3.....	39
GRÁFICO 4 - Execução de auditoria	40
GRÁFICO 5 - Comunicação dos resultados.....	41
GRÁFICO 6 - Monitoramento da efetividade do trabalho de auditoria	42
GRÁFICO 7 - Auditoria x cogestão	43

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

AUDITORIA INTERNA – Auditoria Geral da UFMG

CF/88 – Constituição Federal de 1988

CFC - Conselho Federal de Contabilidade

CGU – Controladoria Geral da União

COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -
(Comit de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway)

DAP – Departamento de Administração de Pessoal da UFMG

DASP - Departamento Administrativo do Pessoal Civil

IIA - Institute of Internal Auditors

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

PRORH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Pessoal do Governo Federal

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

TCU – Tribunal de Contas da União

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Tema	12
1.2 Problema	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Geral	13
1.3.2 Específicos	13
1.4 Justificativa	14
1.5 Hipóteses	15
1.6 Metodologia	15
1.7 Estrutura do Trabalho	17
2. REVISÃO DOS PRINCIPAIS CONCEITOS	18
2.1 Organização da Administração Pública	19
2.1.2 Administração Pública: Direta e Indireta	19
2.2 Gestão Pública	20
2.3 Cogestão	21
2.4 Unidade de controle interno versus auditoria interna	22
2.5 Auditoria Pública / Governamental	25
3. LEVANTAMENTOS E OBSERVAÇÕES DE CAMPO	29
3.1 Gestão no âmbito da UFMG	29
3.2 Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRORH / UFMG	31
3.3 Departamento de Administração de Pessoal - DAP	33
3.3.1 Histórico	33
3.3.2 Missão	34
3.3.3 Âmbito de atuação	34
3.3.4 Competências do DAP	34
3.3.5 Estrutura	35

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 Análise das respostas dos gestores	36
4.2 Análise relatórios da auditoria interna	42
4.3 Análise das respostas dos auditores	46
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
6. REFERÊNCIAS	52
7. APÊNDICES.....	53
“A” – Questionário aos gestores do DAP/UFMG	55
“B” – Questionário aos auditores da Auditoria Geral da UFMG.....	57

1. INTRODUÇÃO

A Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, é uma autarquia de natureza pública, ligada ao Poder Executivo Federal, vinculada ao Ministério da Educação e Cultura – MEC, e ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Tem seus atos de gestão avaliados e acompanhados por uma unidade de auditoria interna, conforme definido em seu próprio Regimento interno. (UFMG, 2015).

Esse acompanhamento é feito pela Auditoria Geral da UFMG que é uma unidade de assessoramento permanente, vinculada ao Conselho Universitário com finalidade de assessoria e orientação, de acordo com o Manual de Auditoria Interna (2013). Seu objetivo é garantir o uso eficiente e eficaz dos recursos públicos aplicados e controlados pela Universidade Federal de Minas Gerais. Ainda conforme o citado Manual, tais funções englobam a avaliação dos controles internos, emitindo opinião sobre os resultados e sobre a situação econômico-financeira da universidade como um todo.

O Conselho Federal de Contabilidade - CFC, em sua Norma Técnica NBC TI 01 – Da auditoria interna, enfatiza que o processo de auditoria interna está estruturado em procedimentos com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado, tendo como finalidade agregar valor ao resultado da organização:

A auditoria apresenta subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, dos controles internos, dos sistemas de informação, e de gerenciamento de riscos, com a finalidade de assistir a administração da entidade no alcance de seus objetivos (Normas, 2012, p.20).

O Tribunal de Contas da União - TCU, na Decisão n. 507/2001, afirmou ser a auditoria interna um importante “agente na estrutura de governança corporativa” (Manual de auditoria interna, 2013).

A unidade de auditoria interna é um importante ator na estrutura de governança corporativa e tem como competência principal avaliar o funcionamento dos sistemas de controles internos das organizações e se os regulamentos, instruções e políticas estão sendo observados, de modo a auxiliar essas organizações a alcançarem suas missões institucionais. (Acórdão, 2009, p. 6).

Nesse sentido, a unidade de auditoria interna deve contribuir cada vez mais para alinhar a UFMG em relação aos desafios colocados pelo atual desenvolvimento mundial, na medida em que alcança resultados mais eficazes em sua gestão.

1.1.Tema

Tendo como base o entendimento de etapas específicas do processo de auditoria interna, conforme descrito no Manual (2013) e sendo esse processo o foco das questões elaboradas para os questionários que foram enviados aos gestores e auditores do DAP/UFMG, busca-se atender ao tema deste trabalho que pretende evidenciar a atuação da auditoria interna na prática, obtendo clareza quanto a sua participação em atividades ligadas á gestão, no setor pesquisado.

1.2. Problema

É possível verificar a participação da Unidade de Auditoria Interna nas decisões e implementações de melhorias nos processos, atividades e tarefas desenvolvidos na Universidade Federal de Minas Gerais? Essa participação pode ser considerada uma atuação cogestora?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é identificar a atuação da Auditoria Geral da UFMG, no âmbito do DAP / UFMG, e a contribuição da auditoria para as melhorias nos processos, atividades e tarefas desenvolvidos no órgão, buscando identificar atuação cogestora junto à essa Unidade administrativa da UFMG, tendo em vista as especificidades de uma Instituição em Educação, e as exigências dos órgãos de controle da Administração Pública Federal.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Apresentar os conceitos de Administração Pública, auditoria pública, cogestão e controle interno;
- Conhecer as atribuições e etapas específicas do processo de trabalho da auditoria interna, na UFMG;
- Apresentar o Departamento de Administração de Pessoal da UFMG;
- Verificar se a auditoria interna da UFMG atua como cogestora, com base em questionário e em relatórios de auditoria interna realizada no âmbito do DAP / UFMG.

1.4. Justificativa

O objetivo deste estudo é relevante, pela oportunidade de se reconhecer algumas das principais etapas do processo de auditoria interna da UFMG, tendo em vista a importância do trabalho realizado pela auditoria interna no auxílio à Instituição, na melhoria de suas atividades operacionais e administrativas, bem como seus resultados de gestão.

A pesquisa salienta ainda o papel da auditoria interna, conforme recomendado pelos órgãos ligados às áreas de controle e auditoria. Também apresenta a percepção do processo de auditoria pelos auditores e auditados, em relação à forma de trabalho e ao valor que o mesmo agrega ao setor auditado.

Profissionalmente, a pesquisadora como servidora pública federal e atuante na área de administração de pessoal, terá a oportunidade de utilizar os conhecimentos advindos da pesquisa, na melhoria do próprio processo de trabalho. Também poderá contribuir de forma mais eficiente no monitoramento dos controles internos do setor com os quais trabalha e na realização mais eficaz da auditoria de pares, realizada mensalmente, a cada fechamento da folha de pagamento dos servidores da UFMG, em busca do aperfeiçoamento da atividade desempenhada.

Assim, a pesquisa justifica-se na medida em que verifica a atuação da auditoria, demonstrando a importância do trabalho realizado para a gestão da UFMG como um todo, e

especificamente como assessora no processo gerencial do Departamento de Administração de Pessoal da UFMG.

1.5. Hipóteses

Com base nas auditorias internas realizadas no DAP / UFMG nos últimos anos, é possível verificar um processo de trabalho da Unidade de Auditoria Interna da UFMG que condiz com uma atuação de cogestão. Em contrapartida, não se observou na metodologia de trabalho, um compartilhamento da gestão no âmbito da Instituição pesquisada.

1.6. Metodologia

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória. A caracterização do estudo como exploratório normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada e por meio desse estudo, busca-se conhecer com profundidade o assunto (Lakatos, 2010, p.54).

No que se refere aos termos procedimentais, a pesquisa foi desenvolvida com base nos relatórios feitos pela Unidade de Auditoria Interna da UFMG, disponibilizados pela unidade auditada, por meio dos quais foi possível confirmar os impactos da forma de trabalho da auditoria interna, em áreas/setores previamente selecionados, no âmbito do DAP/UFMG. Essa verificação também foi realizada por meio da análise documental e bibliográfica, explorando os conceitos de gestão e cogestão.

A pesquisa também possui abordagem qualitativa. De acordo com GODOY (1995, p. 21), “a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”. Por outro lado, a pesquisa quantitativa é utilizada para apurar opiniões e atitudes dos entrevistados, pois utiliza instrumentos estruturados, como os questionários.

O estudo pode ser classificado como bibliográfico, ou seja, compreende a realização de leituras, análise e interpretação de livros, periódicos, artigos, xerocopiados, entre outros.

De acordo com Amaral (2007):

A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa (Amaral, 2007, p.5).

Segundo Yin (2007), o estudo pode ser classificado também como um estudo de caso, ou seja, uma forma de organizar dados, preservando o caráter unitário do objeto estudado:

O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa. (Yin, 2007, p. 384).

O presente estudo será realizado no âmbito da Universidade Federal de Minas Gerais, especificamente no Departamento de Administração de Pessoal da UFMG.

Os instrumentos utilizados para coleta dos dados foram dois questionários semiestruturados, compostos de 07 perguntas objetivas, cada um, sobre o tema da pesquisa. Os questionários foram aplicados aos gestores de divisões específicas e a equipe de auditoria da Unidade de Auditoria Interna da UFMG. Os dados obtidos através da análise dos questionários e de relatórios de auditoria interna dos anos de 2010, 2011 e 2015 foram analisados para formar uma posterior conclusão sobre a percepção de gestores e auditores acerca da atuação da auditoria interna, no âmbito do DAP/UFMG.

1.7. Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro é esta introdução. No segundo são apresentados os principais conceitos de Administração Pública, auditoria pública, gestão e controle interno, bem como o papel e os tipos de auditoria interna no âmbito da

Administração Pública. No terceiro capítulo, os levantamentos e observações de campo, no quarto capítulo, as análises dos resultados. No quinto capítulo são feitas as conclusões e considerações finais do trabalho e no sexto capítulo, as referências bibliográficas.

2. REVISÃO DOS PRINCIPAIS CONCEITOS

2.1. Organização da Administração Pública

O Brasil estrutura-se numa República Federativa ou Estado soberano, constituído pela união dos Estados, Distrito Federal e Municípios – art. 1º, caput da CF/88, sendo que, a Administração Pública Direta é constituída pelos órgãos e entidades vinculados aos citados entes federativos.

A expressão *Administração Pública* é utilizada para designar o conjunto de entidades estatais, autárquicas, fundacionais e paraestatais, que são pessoas jurídicas instituídas ou autorizadas por lei.

A instituição, estruturação, alteração e atribuição de competências aos órgãos da Administração Pública só podem ser alcançadas por lei. [...] Também é necessário lei autorizadora específica para a criação de entidades governamentais, como autarquia, sociedade de economia mista, empresa pública e fundações. (GASPARINI, 2003, p.43).

Justen Filho (2006) apud Florencio (2013) ensina que o conceito de Administração Pública pode ser interpretado em diversos sentidos, dentre os quais dois principais se destacam: um objetivo e um subjetivo. Na acepção subjetiva, considera a “Administração Pública como o conjunto de pessoas, públicas e privadas, e o conjunto de órgãos que exercitam atividade administrativa”. Em sentido objetivo, o autor considera: “Administração Pública é o conjunto dos bens e direitos necessários ao desempenho da função administrativa” (Justen Filho, 2006, p.91).

O art. 6º, inciso XI, da Lei Geral das Licitações, a Lei no. 8.666, de 21 de junho de 1993, assim define Administração Pública:

Administração Pública – a administração direta da União, dos estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e das fundações por ele instituídas ou mantidas, (BRASIL, 1993).

Já em seu inciso XII, art. 6º, a citada Lei no. 8.666/93 define Administração como, “órgão, entidade ou unidade administrativa pela qual a Administração Pública opera e atua concretamente”.

Segundo Meirelles, numa visão global, “a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”, (Meirelles, 2005, p.65).

No que diz respeito ao controle das atividades realizadas pela Administração Pública, Barreto faz as seguintes considerações:

No exercício de suas funções, a Administração Pública sujeita-se a controle por parte dos Poderes Legislativo e Judiciário, além de exercer, ela mesma, o controle sobre seus próprios atos. Esse controle abrange não só os órgãos do Poder Executivo, mas também os dos demais Poderes, quando exerçam função tipicamente administrativa. Em outras palavras, abrange a Administração Pública considerada em sentido amplo (BARRETO, 2011, p.2).

No contexto global em que a Administração Pública está inserida, a observância dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são imprescindíveis, de acordo com o art. 37 da Constituição Federal de 1988:

A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deve obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

2.1.2 Administração Pública: Direta e Indireta

A Administração Pública é dividida em dois sistemas, Administração Pública Direta e Administração Pública Indireta. O QUADRO 1 mostra uma síntese dos órgãos integrantes da Administração Pública Direta e Indireta, adaptado do trabalho de Justen Filho (2006).

QUADRO 1 - Síntese dos órgãos integrantes da Administração Pública

Administração Pública Direta	Administração Pública Indireta
União	<i>1 Personalidade jurídica de direito público</i>
Estados	Autarquias
Distrito Federal	Consórcios públicos
Municípios	<i>2 Personalidade jurídica de direito privado</i>
	Empresas públicas
	Sociedades de economia mista
	Fundações públicas
	Consórcios públicos privados
	Sociedades controladas

Fonte: JUSTEN FILHO, Curso de direito administrativo. 2ª. ed. São Paulo. Saraiva. 2006, p.116. Adaptado pela autora.

Portanto, a Administração Pública, numa visão ampla, pode ser entendida como o conjunto de poderes, dos quais o Estado dispõe para sua própria realização política, através de seus órgãos e entidades, no exercício das atividades administrativas a ele pertinentes (Florêncio, 2013, p.27).

2.2. Gestão pública

Atualmente, o termo gestão pública tem sido utilizado de forma intensa em substituição à administração pública. Para alguns autores se confunde com administração pública e para outros ignora a administração tradicional e adota ferramentas da gestão do mundo dos negócios. Na visão de Marini e Martins (2004) a gestão pública contemporânea se caracteriza cada vez mais por uma era de transformações.

Carneiro e Menecucci (2011) apontam uma revolução da gestão a partir dos anos de 1950 e consideram que a gestão não se refere à hierarquia organizativa de uma administração clássica, mas a capacidade de promover a inovação sistemática do saber e tirar dela o máximo rendimento na sua aplicação à produção. De acordo com os autores, a gestão pública incorporaria temas como democracia e responsabilidade, além de valores como

equidade, igualdade e probidade, e aceita que o setor público compartilhe com o setor privado a necessidade de alcançar seus objetivos de forma mais econômica e eficiente.

Para esses autores, Carneiro e Menecucci (2011) o conceito de administrar abrange as atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de uma forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização. O conceito de gestão engloba a administração, sendo que gerir seria lançar mão de todas as funções (técnica, contábil, financeira, comercial, administração, segurança, etc.) e conhecimentos (psicologia, estatística, antropologia, mercadológica, ambiental, etc.) necessários, para através de pessoas, atingirem aos objetivos da organização de forma eficiente e eficaz.

2.3. Cogestão

A cogestão, apesar de ter sido criada com o objetivo básico de integrar empregadores e empregados para o alcance das metas das organizações, com o decorrer do tempo, passou a ser desenvolvida em outros segmentos e com outras funções. Niedenhoff (1991) nos informa que a cogestão desenvolveu-se rapidamente em quase todos os países da Europa, mas foi na República Federal da Alemanha que se percebeu um maior desenvolvimento dessa técnica gerencial. Para o autor, não existe uma definição amplamente aceita do termo. Muitas vezes, é usado com sentidos diferentes, e, não raro, com traços ideológicos implícitos.

De acordo com Tragtenberg (1989, p. 42), a cogestão “é entendida oficialmente como o equilíbrio de poderes, tendo em vista o bom funcionamento da entidade”. Para Caballero e Carvalho (1998), a cogestão deve ser diferenciada da cooperação, pois esta última consiste somente em solicitar uma determinada explicação, aconselhamento ou opinião aos empregados ou seus representantes quando da implantação de medidas específicas. Para se alcançar os resultados esperados com a cogestão, é preciso que as partes envolvidas estejam de comum acordo com a aplicação desse processo, além da existência de uma estrutura favorável a sua implantação.

Para esta pesquisa, cogestão compreende além da avaliação da gestão, que abrange mensurar resultados, realizar exames, verificar eficiência e cumprimento da legislação, entre outros, também envolve a cooperação com a gestão, participando na concepção e/ou implementação de processos e controles internos, atuando preventivamente, para garantir maior confiabilidade às operações e otimização dos recursos disponíveis.

Analisando um parágrafo dentro do estudo “Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública” (2009, p. 6-7), realizado pelo TCU, é possível elaborar o entendimento da competência do cogestor:

Tem o papel de assessorar os gestores, com seu conhecimento especializado, na definição de estratégias para gerenciamento de riscos, na identificação e avaliação destes e na definição, implantação e no monitoramento de controles internos adequados para mitigá-los (TCU, 2009).

2.4. Unidade de controle interno versus auditoria interna

O Manual de auditoria interna (2013) esclarece que as unidades de Auditoria Interna têm como finalidade básica fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle, bem como prestar apoio aos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.

Conforme Vieira (2005, p.54) o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal apresenta característica preventiva, quando analisa previamente documentos tais como os orçamentos e o Plano Plurianual, antes que estes sejam executados evitando possíveis irregularidades. Apresenta também a natureza detectiva devido às fiscalizações constantes e ainda a característica corretiva na medida em que atua também após a execução das ações avaliando o cumprimento das metas, apontando falhas e sugestões para correções.

A partir do conceito de Sistema de controle interno adotado pela CF/1988, citado pelo TCU (2009) temos:

Sistema: Conjunto de partes coordenadas (articuladas entre si) com vistas à consecução de objetivos bem determinados. **Controle Interno:** Conjunto de recursos, métodos e processos, adotados pelas próprias gerências do setor público, com vistas a impedir o ERRO, a FRAUDE e a INEFICIÊNCIA. **Sistema de Controle Interno:** Conjunto de unidades técnicas articuladas a partir de um órgão central de coordenação, orientadas para o desempenho das atribuições de controle

interno indicados na Constituição e normatizados em cada nível de governo (TCU 2009, p. 6).

Assim, o TCU (2009) aponta que o papel do sistema de controle interno de Poder, previsto no art. 74, da CF/88, “não se confunde nem substitui, o sistema de controle interno de cada organização pública, em particular”.

Controle interno, controles internos e sistema ou estrutura de controle(s) interno(s) são expressões sinônimas, utilizadas para referir-se ao processo composto pelas regras de estrutura organizacional e pelo conjunto de políticas e procedimentos adotados por uma organização para a vigilância, fiscalização e verificação, que permite prever, observar, dirigir ou governar os eventos que possam impactar na consecução de seus objetivos. É, pois, um processo organizacional de responsabilidade da própria gestão, adotado com o intuito de assegurar uma razoável margem de garantia de que os objetivos da organização sejam atingidos. (TCU, 2009, p.4).

Desta forma, tal sistema de controle interno também não se refere à auditoria interna:

A **auditoria interna**, que não deve ser confundida com controle interno ou com unidade de ou do controle interno, é um controle da própria gestão que tem por atribuição medir e avaliar a eficiência e eficácia de outros controles. Importa destacar que não cabe à auditoria interna estabelecer estratégias para gerenciamento de riscos ou controles internos para mitigá-los, pois estas são atividades próprias dos gestores. Cabe-lhe avaliar a qualidade desses processos. A auditoria interna de um órgão ou entidade do Poder Executivo Federal integra, por força do que dispõe o decreto 3.591/2000, o sistema de controle interno desse Poder, mas não se confunde, ressalte-se mais uma vez, com o controle interno da própria entidade. (TCU, 2009, p.7).

Segundo as normas internacionais de auditoria interna do Institute of Internal Auditors (IIA), citada pelo TCU, a auditoria interna é uma atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação (*assurance*) e de consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização.

O QUADRO 2 apresenta uma comparação entre as duas áreas que são muito próximas, mas cujas funções são diferentes dentro do sistema de controle interno.

QUADRO 2 – Auditoria interna x controle interno

Auditoria Interna	Unidade de Controle Interno
Não implanta controles	Define e implanta controles
Atribuição de avaliar a qualidade dos controles; atua em trabalhos periódicos com metodologia específica.	Atribuição de gerenciamento de riscos e controles; atua no dia-a-dia.
Faz avaliação independente, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia do sistema de controle interno	Faz monitoramento contínuo e autoavaliação de controles internos
Não integra a estrutura de linha da organização	Faz parte da estrutura de linha da organização, é um elemento da gestão.
Faz parte do sistema de controle interno do poder executivo federal	Faz parte do sistema de controle interno do poder executivo federal

Fonte: TCU. Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública, 2009. Adaptado pela autora.

De acordo com os parágrafos 3º e 4º do Art. 15 do Decreto 3.591, de 06 de setembro de 2000, que dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências, alterado pelo Decreto nº 4.440, de 25 de outubro de 2002, a auditoria interna vincula-se ao conselho de administração ou a órgão de atribuições equivalentes. Quando a entidade da Administração Pública Federal indireta não contar com conselho de administração ou órgão equivalente, a unidade de auditoria interna será subordinada diretamente ao dirigente máximo da entidade, vedada a delegação a outra autoridade.

Cabe ressaltar que para o Tribunal de Contas da União (TCU, 2009), a auditoria interna não deve ser confundida com controle interno ou com unidade de ou do controle interno, pois embora ela esteja subordinada a entidade ou órgão administrativo em que exerce suas atividades, a auditoria interna integra o “sistema de controle interno” do Poder ao qual está vinculada.

Assim, a auditoria interna da UFMG, é um controle da própria gestão da Entidade, tendo a atribuição de medir e avaliar a adequação, a qualidade do sistema de controle interno da UFMG, no entanto integra o “sistema de controle interno” do Poder Executivo Federal.

Finalmente, as unidades de auditoria interna devem atuar propondo as ações corretivas necessárias, prestando assessoramento à alta administração da entidade, de forma a contribuir para o alcance dos resultados quanto à eficiência e à eficácia da gestão.

2.5. Auditoria pública/governamental

De acordo com o Instituto de Auditores Internos (Manual, 2015), a auditoria é o conjunto de técnicas que visa avaliar a gestão pública, pelos processos e resultados gerenciais, mediante a confrontação entre uma situação encontrada com um determinado critério técnico, operacional ou legal.

Atua não só para corrigir os desperdícios, a improbidade, a negligência e a omissão, mas principalmente, antecipando-se a essas ocorrências, buscando garantir os resultados pretendidos pela avaliação dos riscos estratégicos, táticos e operacionais. A auditoria com foco em resultados e centrada no risco acrescenta mais valor a organização do que uma auditoria centrada apenas nos aspectos de conformidade (Manual, 2013, p.24).

A finalidade da auditoria depende do tipo de auditoria adotado:

Basicamente, é comprovar a legalidade e legitimidade dos atos e fatos administrativos e avaliar os resultados alcançados, quanto aos aspectos de eficiência, eficácia e economicidade da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, operacional, contábil e finalística das unidades e das entidades da Administração Pública, em todas as suas esferas de governo e níveis de poder. (ABREU, 2015, p.20).

As classificações de auditoria variam segundo a necessidade da Administração:

QUADRO 3 – Classificação de auditoria pública/governamental

Regularidade/Conformidade	Aferir a observância às normas legais e regulamentares, podendo ser exercida a nível interno, mas principalmente, pelos órgãos de fiscalização governamental e de controle externo.
Integral	Ampliação do trabalho do auditor para não apenas examinar a gestão da entidade, sem desprezar as peças contábeis e a prestação de contas como base da gestão, representando a situação patrimonial, econômica e financeira do ente, mas avaliar o entorno social e econômico no qual está inserido.
Operacional	Avaliar as ações gerenciais e os procedimentos relacionados ao processo operacional, ou parte dele, das unidades ou entidades da Administração Pública, programas de governo, projetos, atividades, ou segmentos destes, com a finalidade de emitir uma opinião sobre a gestão quanto aos aspectos da eficiência, eficácia e economicidade, procurando auxiliar a administração na gerência e nos resultados, por meio de recomendações, que visem aprimorar os procedimentos, melhorar os controles e aumentar a responsabilidade gerencial.
Avaliação da Gestão	Esse tipo de auditoria objetiva emitir opinião com vistas a certificar a regularidade das contas, verificar a execução de contratos, acordos, convênios ou ajustes, a probidade na aplicação dos dinheiros públicos e na guarda ou administração de valores e outros bens da União ou a ela confiados, compreendendo, entre outros, os seguintes aspectos: exame das peças que instruem os processos de tomada ou prestação de contas; exame da documentação comprobatória dos atos e fatos administrativos; verificação da eficiência dos sistemas de controles administrativo e contábil; verificação do cumprimento da legislação pertinente; e avaliação dos resultados operacionais e da execução dos programas de governo quanto à economicidade, eficiência e eficácia dos mesmos.

**Acompanhamento
da Gestão**

Realizada ao longo dos processos de gestão, com objetivo de se atuar em tempo real sobre os atos efetivos e os efeitos potenciais positivos e negativos de uma unidade ou entidade federal, evidenciando melhorias e economias existentes no processo ou prevenindo gargalos ao desempenho da sua missão institucional.

**Auditoria
Contábil**

Compreende o exame dos registros e documentos e na coleta de informações e confirmações, mediante procedimentos específicos, pertinentes ao controle do patrimônio de uma unidade, entidade ou projeto.

Objetivam obter elementos comprobatórios suficientes que permitam opinar se os registros contábeis foram efetuados de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e se as demonstrações deles originárias refletem, adequadamente, em seus aspectos mais relevantes, a situação econômico-financeira do patrimônio, os resultados do período administrativo examinado e as demais situações nelas demonstradas.

Tem por objeto, também, verificar a efetividade e a aplicação de recursos externos, oriundos de agentes financeiros e organismos internacionais, por unidades ou entidades públicas executoras de projetos celebrados com aqueles organismos com vistas a emitir opinião sobre a adequação e fidedignidade das demonstrações financeiras.

Fonte: Auditoria Geral da UFMG. Manual de Auditoria Interna, 2013, conforme Instrução Normativa SFC nº 01/2001. Adaptado pela autora.

Conforme Manual de Auditoria Interna (2013, p.9), as modalidades de auditoria realizadas na UFMG são: Auditoria Contábil, Especial e de Avaliação de Gestão.

As principais áreas da auditoria de Avaliação da Gestão são: auditoria de economicidade e eficiência, a de eficácia e a auditoria de efetividade.

QUADRO 4 – Tipos de Auditoria de Avaliação da Gestão

Auditoria de Eficiência e Economicidade	Auditoria de Eficácia	Auditoria de Efetividade
<ul style="list-style-type: none">- Verifica se as unidades administrativas estão adquirindo os materiais ou serviços de que efetivamente necessitam com qualidade e na quantidade adequada, e ao menor custo possível;- Verifica se as disposições legais e regulamentares são cumpridas, cuja inobservância possa afetar significativamente a aquisição, salvaguarda e uso dos recursos;- Verifica se utilizam um sistema de controle adequado para medir o seu desempenho, em termos de economia e eficiência dos programas.	<ul style="list-style-type: none">- A auditoria de eficácia é um processo de comparações entre os resultados pretendidos (planejados) e os resultados reais dos programas, projetos, atividades, metas e políticas estabelecidas.- Avaliar se os objetivos ou resultados esperados de uma atividade estão sendo alcançados e, caso não estejam, o que fazer para melhorar o desempenho.- As auditorias operacionais de eficácia necessitam de extensas pesquisas e exigem dos auditores conhecimentos aprofundados das atividades a serem examinadas e os métodos e restrições operacionais correlatas.	<ul style="list-style-type: none">- Verifica se os resultados apresentados correspondem às necessidades que deram origem a ação (demandas ou problemas sociais);- Verifica se a ação implementada e os resultados permitiram uma distribuição mais justa dos recursos e dos benefícios;- Verifica se houve a satisfação das exigências e demandas da sociedade (políticas públicas).

Fonte: ABREU, Osmar Teixeira. Apostila de Auditoria Pública. 2015. Adaptado pela autora.

3. LEVANTAMENTOS E OBSERVAÇÕES DE CAMPO

3.1. Gestão no âmbito da UFMG

Em conformidade com o Relatório de gestão do exercício de 2014, a UFMG tem acompanhado o processo de transformação pelo qual tanto os setores privados quanto os públicos estão passando em suas formas de gestão e em seus processos de trabalho, no sentido de cumprir as metas e objetivos traçados em seu planejamento estratégico. As responsabilidades institucionais da UFMG vinculam-se as políticas públicas de ensino, pesquisa e extensão, que se relacionam com os resultados a serem alcançados, pela Instituição, a fim de contribuir para a melhoria da educação pública no Brasil.

De acordo com Florêncio (2013, p.156), a UFMG possui autonomia no gerenciamento dos recursos a ela destinados, pelo Governo Federal (MPOG), no que diz respeito ao seu planejamento estratégico, gestão orçamentária e financeira em suas atividades, objetivos e programas de governo sob sua responsabilidade.

Além disso, a UFMG em seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017, no que diz respeito ao planejamento e gestão, prevê uma “Gestão racional, transparente e democrática do orçamento e do cotidiano da Instituição, além do aperfeiçoamento de um modelo de gestão descentralizada, que priorize a estrutura colegiada e o permanente diálogo com todas as instâncias constitutivas da comunidade universitária”.

Para a consecução dessas metas, a UFMG conta com a orientação da Auditoria Geral da UFMG que é um órgão de assessoramento, permanente, vinculado ao Conselho Universitário da UFMG (Manual 2013).

3.1.2. Auditoria Geral da UFMG

A Auditoria Interna da UFMG foi instituída como serviço vinculado ao Conselho Universitário, por disposição do art. 20, inciso b, do Estatuto da UFMG, publicado no Diário Oficial de 06/10/1972, tendo sido implantada definitivamente em julho de 1974 (Manual de Auditoria interna, 2013).

A referida unidade permanece estatutariamente vinculada ao órgão máximo de deliberação da UFMG, tendo sido o primeiro Regimento interno aprovado em 14 de junho de 1985, mediante a Resolução nº 08, do Conselho Universitário da UFMG, e o vigente aprovado pela Resolução nº 02, de 08 de junho de 2006. (UFMG, 2013).

Conforme enfatizado pela Controladoria Geral da União (CGU, 2013), em atendimento ao “comando do art. 14 do Decreto n.º 3.591/2000, alterado pelo Decreto n.º 4.440/2002, todas as entidades da Administração Pública Federal Indireta deverão implantar sua Unidade de Auditoria Interna”.

A abrangência de atuação da auditoria interna inclui todas as unidades gestoras da UFMG, pois “estão sujeitos à atuação da unidade de auditoria quaisquer unidades gestoras ou servidores que utilizem, arrecadem, guardem, gerenciem ou administrem dinheiro, bens e valores da UFMG ou pelos quais a UFMG responda, ou que, em nome deste, assuma obrigações de natureza pecuniária” (Manual, 2013, p.12):

- a) Os sistemas administrativo-operacionais e os controles internos administrativos utilizados na gestão orçamentária, contábil, financeira, patrimonial, suprimentos, operacional e de pessoal;
- b) A execução dos planos, programas, projetos e atividades que envolvam aplicação de recursos públicos federais;
- c) A aplicação e as transferências de recursos da UFMG a entidades públicas ou privadas;
- d) Os contratos e convênios firmados pela UFMG com entidades públicas ou privadas, para ações de cooperação, prestação de serviços, execução de obras e fornecimento de materiais;
- e) Os processos de licitação, inclusive na modalidade pregão, as dispensas e as inexigibilidades;
- f) Os instrumentos e sistemas de guarda e conservação dos bens móveis, imóveis e de consumo sob a responsabilidade das unidades gestoras da UFMG;

- g) Os atos administrativos que resultem direitos e obrigações para a UFMG;
- h) A verificação do cumprimento das normas internas e da legislação pertinente;
- i) Os processos de tomada de contas especiais e de diligências do Ministério Público;
- j) Os processos de movimentação de pessoal: admissão, desligamento e de concessões de aposentadoria, cessão e pensão.

O processo da auditoria interna na UFMG é um processo integrado e inter-relacionado que apresenta as seguintes etapas: Plano de auditoria, Planejamento dos trabalhos, Execução de auditoria, Comunicação dos resultados e Monitoramento da efetividade do trabalho de auditoria.

As etapas componentes desse processo são aprimoradas na medida em que as auditorias são realizadas. Considerando-se o fato de os gestores serem obrigados a prestar contas de seus atos aos órgãos de controle, a função de orientar preventivamente e acompanhar as ações gerenciais, com o fim de comprovar a legalidade e legitimidade dos atos e fatos administrativos são funções precípua de um setor de Auditoria Interna.

3.2. Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRORH – Universidade Federal de Minas

Gerais

A Pró-Reitoria de recursos humanos da UFMG – PRORH tem sua estrutura formada por quatro órgãos, tais como: Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador – DAST, Departamento de Administração de Pessoal – DAP, Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD e Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos – DRH.

A PRORH foi criada com o objetivo de integrar esses órgãos, tendo como propósito manter a unidade e uma organização interna mais eficaz.

Abaixo apresentamos o organograma da Pró-Reitoria de Recursos Humanos:

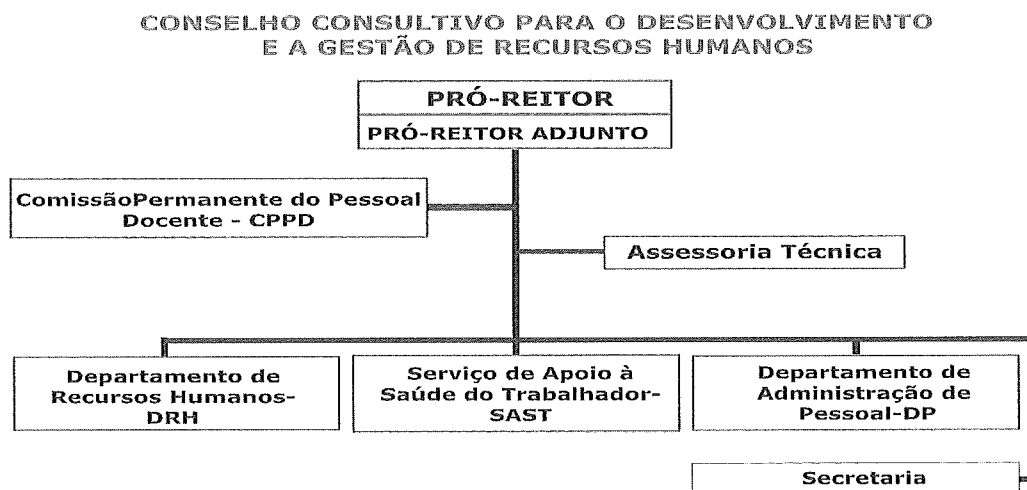


FIGURA 1 – Conselho Consultivo para o Desenvolvimento e a Gestão de Recursos Humanos. Fonte: UFMG/PRORH

3.3. Departamento de Administração de Pessoal – DAP

3.3.1. Histórico

O Departamento de Administração de Pessoal é um órgão da Administração Central, vinculado à PRORH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG. O Departamento foi criado com a denominação de Divisão de Pessoal através do Decreto nº 51.359, de 2 de novembro de 1961, com a função básica de administrar o pessoal de toda a universidade.

Através do texto do artigo 5º do Decreto nº 6.326, de 05 de outubro de 1970, que instituiu o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), a Divisão de Pessoal foi transformada em Departamento de Pessoal, tendo como superior diretor o Reitor, integrado

pela Divisão de Controle de Cargos e Empregos e pela Divisão de Legislação, Direitos e Deveres.

As questões de pessoal, relativas a registros, controle, aplicação de legislação, sempre foram alocadas em órgãos diversos na Universidade, com subordinação às diretrizes e normas do Departamento Administrativo do Pessoal Civil – DASP.

Com a criação do DAP, as atividades citadas acima foram centralizadas, sem, contudo gerar mudanças em relação às funções de pessoal. Entretanto, a partir de 16 de outubro de 1972, por imposição da legislação, foi criado no departamento a Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento que teve como preocupação a questão de desenvolvimento de recursos humanos na área técnico-administrativa, uma vez que era competência da Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

Com a criação da PRORH, em 30 de março de 2000 foi também criado o Departamento de Recursos Humanos, passando o Departamento de Pessoal – DP a ser denominado Departamento de Administração de Pessoal – DAP, com as atividades de coordenação, controle e supervisão dos assuntos relacionados a cadastro e lotação, remuneração, folha de pagamento, seguridade social e benefícios dirigidos aos servidores da universidade.

3.3.2. Missão

Modernizar e desburocratizar os serviços da área de pessoal da UFMG, simplificando os procedimentos administrativos, facilitando a gestão de serviços de pessoal e oferecendo à sua clientela um serviço com maior qualidade, presteza e rapidez.

3.3.3. Âmbito de atuação

Coordenar, controlar e supervisionar os assuntos relativos ao cadastro e lotação, remuneração, folha de pagamento, seguridade social e benefícios dirigidos aos servidores da UFMG.

3.3.4. Competências do DAP

- Gerenciar os sistemas de informação da área de pessoal;
- Administrar e controlar a inclusão, alteração e exclusão de dados cadastrais dos servidores da UFMG;
- Executar o controle sistêmico e supervisionar as operações de processamento de dados para a elaboração da folha de pagamento dos servidores da UFMG;
- Elaborar atos administrativos e editais para a concessão de direitos, vantagens e benefícios dos servidores da UFMG;
- Aplicar e cumprir a legislação de pessoal uniformemente;
- Manter e conservar o arquivo de documentos funcionais dos servidores da UFMG.

3.3.5. Estrutura

O Departamento de Administração de Pessoal é um órgão administrativo ligado à Pró-Reitoria de Recursos Humanos com a finalidade de planejar, organizar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades relacionadas à administração de pessoal da UFMG, tais como: gestão de benefícios, aplicação da legislação de pessoal, registro de dados pessoais e funcionais e pagamento de servidores.

A seguir pode-se visualizar o organograma do DAP:

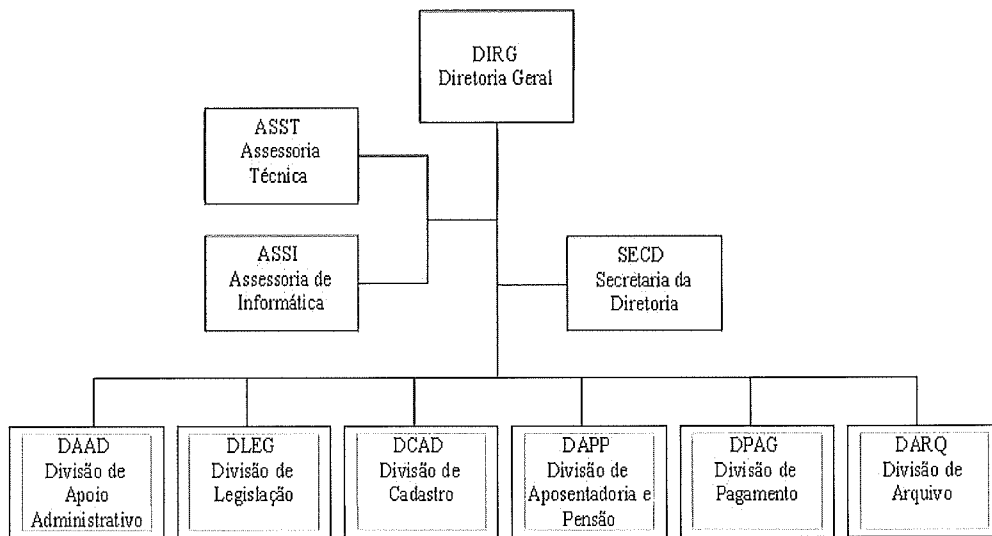


FIGURA 2 - Organograma do Departamento de Administração de Pessoal

Fonte: UFMG/PRORH/DAP

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Análise das respostas dos gestores

Foi aplicado questionário aos diretores de cinco (05) das oito (08) divisões do DAP, incluindo a Diretora e o Vice-diretor do Departamento. Ao todo foram enviados sete (07) questionários: Divisão de Cadastro (DCAD), Divisão de Análise de Processos (DANP), Divisão de Pagamento (DPAG), Divisão de Aposentadoria e Pensão (DAPP), Assessoria Jurídica (AJU) e Diretoria Geral. Dos sete (07) questionários enviados, seis (06) foram respondidos e foi feita uma entrevista pessoal com o gestor que não respondeu ao questionário no formato eletrônico.

O questionário eletrônico foi elaborado através de aplicativo do Google drive, o qual foi enviado aos endereços eletrônicos das respectivas divisões do Departamento.

Procedeu-se à análise dos questionários aplicados aos gestores para formar uma conclusão sobre a percepção dos mesmos acerca da atuação da auditoria interna, no âmbito do DAP/UFMG.

Considerando os trabalhos realizados pela Auditoria Geral da UFMG, no âmbito do Departamento de Administração de Pessoal, nos três últimos anos, responda:

1 - Houve um diagnóstico setorizado (dos controles internos, como segregação de funções, padronização/atualização de rotinas administrativas, cumprimento da legislação, etc), elaborado pela auditoria previamente ao planejamento de cada trabalho?

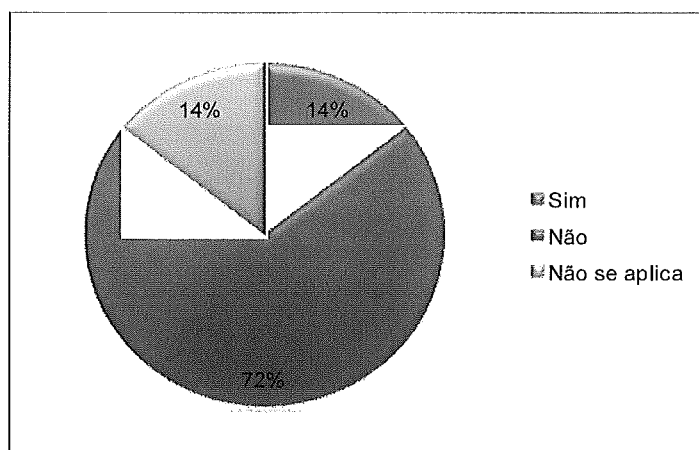


GRÁFICO 1 - Planejamento dos trabalhos 1. Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme o GRÁFICO 1, 72% dos gestores, ou seja, 05 de um total de 07 entrevistados registraram que esse diagnóstico usualmente não é realizado, entretanto 14% deles informaram o contrário, sendo que o mesmo percentual de 14%, não respondeu a questão.

2 - O Departamento participou deste levantamento ou diagnóstico prévio?

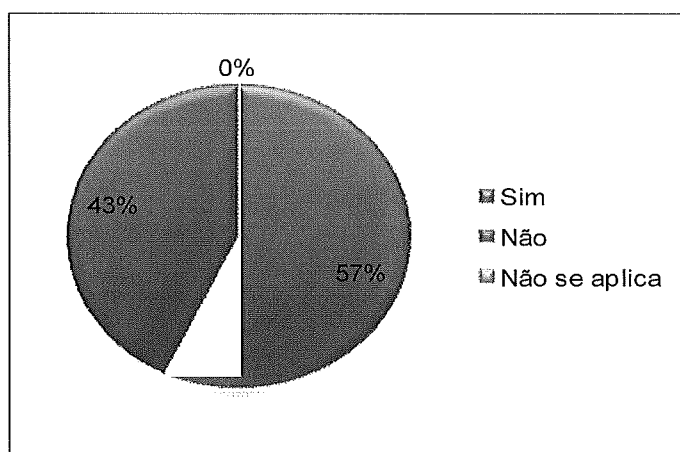


GRÁFICO 2 - Planejamento dos trabalhos 2 Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme demonstrado pelo GRÁFICO 2, a resposta positiva foi dada por 57 % dos gestores, (4) entrevistados. Em contrapartida, 3 gestores (43%), registraram que tal diagnóstico usualmente é realizado pela própria auditoria sem a participação do Departamento.

De acordo com explicação do gestor, dada em entrevista, a auditoria informa por telefone e/ ou formato eletrônico sobre os assuntos de auditoria para que a Divisão faça o levantamento dos processos e/ou documentos a serem disponibilizados para exame da auditoria.

3 – Houve por parte da Auditoria um compartilhamento com o Departamento da definição dos processos a serem auditados?

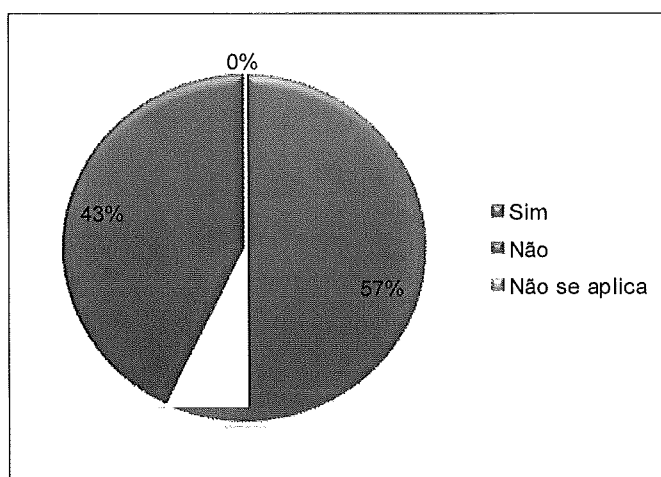


GRÁFICO 3 – Planejamento dos trabalhos 3. Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme demonstrado no GRÁFICO 3, a resposta foi positiva na percepção de 57% dos gestores, ou seja, consideram que o Departamento e a auditoria compartilham o trabalho de definição dos processos a serem auditados. Já 43% dos gestores entrevistados

acreditam que esse trabalho não é compartilhado com os gestores, nem mesmo com a Diretoria.

O gestor entrevistado pessoalmente considera que essa seria uma situação ideal, que não foi verificada nas auditorias realizadas, até o momento, no Departamento.

4 - Durante a execução da auditoria, é parte do processo da Auditoria reportar aos gestores recomendações de melhoria dos controles internos, compartilhar informações, antecipando problemas para correções e providências?

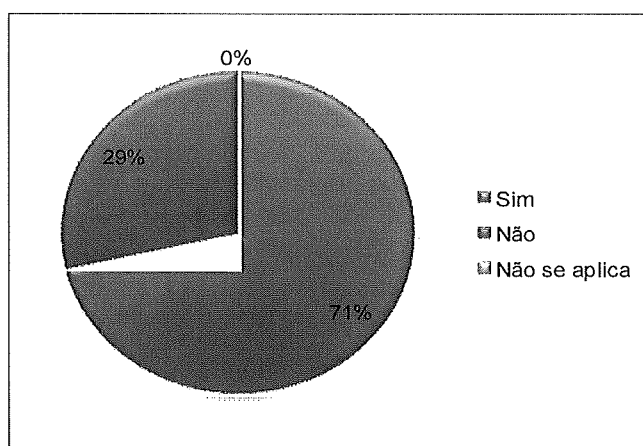


GRÁFICO 4 – Execução de Auditoria. Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Embora 29% dos entrevistados, ou seja, 02 gestores tenham relatado que não observaram esse procedimento durante os trabalhos de auditoria, 71% de respostas foi positiva, ou seja 05 respondentes afirmaram que nessa etapa do processo de auditoria, o auditor responsável sugere melhorias e compartilha informações relevantes, visando correções e providências.

5 - Para a comunicação dos resultados são realizadas reuniões para compartilhamento dos resultados para que não haja surpresas quando da divulgação efetiva do relatório de auditoria?

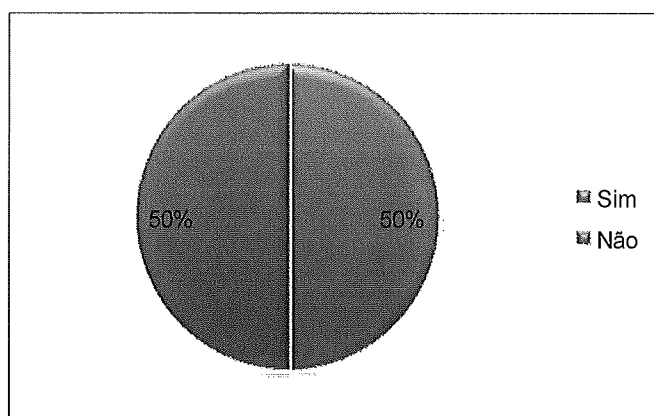


GRÁFICO 5 – Comunicação dos Resultados. Fonte: Elaborado pela autora, 2016

Em relação a etapa de “comunicação de resultados”, houve um percentual de 50% para cada resposta, sendo que, neste caso um dos gestores não respondeu a esta questão.

O gestor entrevistado em conversa, informou que o auditor designado se reúne com os gestores e direção para compartilhar os achados de auditoria, ainda na etapa de execução da auditoria, para que o Departamento tenha tempo de fazer as correções necessárias, apresentando justificativas para os achados mais relevantes, antes do fechamento do relatório.

6 - No monitoramento da efetividade do trabalho de auditoria, são feitas reuniões para orientação e visitas in loco, ou por outros meios, para verificar a capacidade de implementação das recomendações pelo auditado?

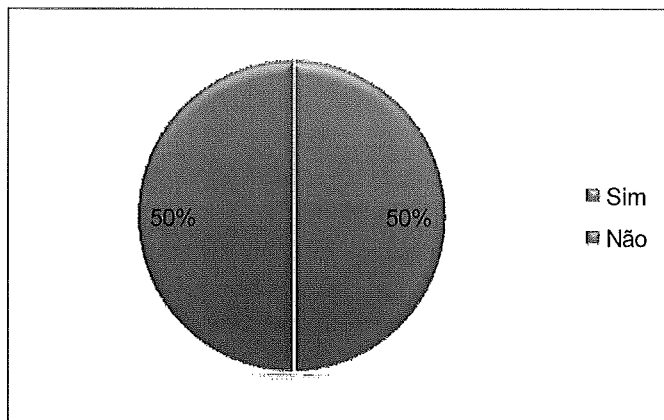


GRÁFICO 6 – Monitoramento da Efetividade do Trabalho de Auditoria

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O GRÁFICO 6 mostra que houve um percentual de 50% para cada opção de resposta. novamente um dos entrevistados não respondeu a esta questão. Em conversa, o gestor relatou que a auditoria envia ofício ou mensagem eletrônica para monitorar a implementação de melhorias. Segundo ele, quando a auditoria retorna, para visita in loco, com o objetivo de monitoramento, o auditor designado se reúne com a Direção do Departamento para verificar o grau de atendimentos das recomendações da última auditoria.

7 - Considerando esse conceito disposto acima, qual a sua percepção sobre a viabilidade de uma atuação cogestora da auditoria interna no âmbito do DAP/UFMG?

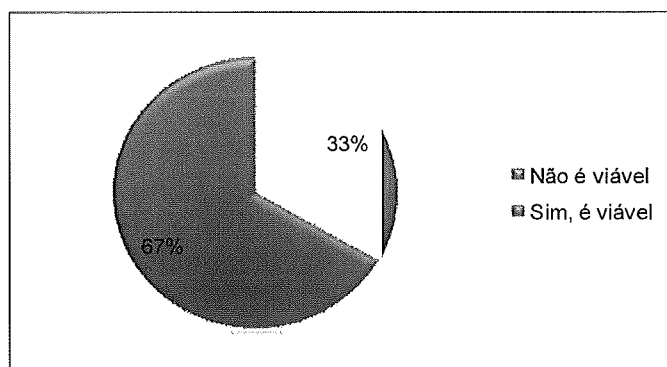


GRÁFICO 7 – Comunicação dos Resultados. Fonte: Elaborado pela autora, 2016

Conforme demonstrado no GRÁFICO 7, 67% dos entrevistados, sendo (5) gestores, consideram que a auditoria apresenta competência e habilidade para compartilhar a gestão, não somente fazendo recomendações e sugestões de melhorias mas também na definição de estratégias para prevenção de irregularidades, dentre outros. Na percepção de 2 gestores (33%), consideram que essa situação não é viável, pois o trabalho da auditoria não condiz com o conceito de cogestão, disposto no enunciado da questão, devido a falta de mão de obra especializada na equipe de auditoria.

Abaixo apresentam-se as respostas inseridas pelo próprio gestor no formulário enviado em formato eletrônico:

Gestor 1: “Considero viável sim”.

Gestor 2: “Penso que apesar de parecer que a nossa auditoria não realiza um bom trabalho de cogestão ocorre o contrário, embora não participamos de suas decisões estas tem sido muito acertadas em relação às atribuições do DAP. Os relatórios nos indicam o que devemos fazer para melhorarmos nossas eficácias técnica e funcional, observando detalhes que às vezes não percebemos no dia-a-dia. No caso específico do DCAD, do DPAG e DAPP, fazemos uma

auditoria interna todos os meses. Espero ter atendido ao questionário, agradeço a oportunidade”.

Gestor 3: “a auditoria interna atua no DAP previamente, identificando e diagnosticando inconsistências nos processos de trabalho. Alerta e orienta para que sejam processadas as correções devidas antes de sermos auditados pelos órgãos de controle externo”.

Gestor 4: “Ainda há uma pequena resistência no Departamento por ser tratar de auditoria, mas já é também reconhecido por muitos que o trabalho da auditoria interna é na prevenção e acompanhamento do trabalho, visando o cumprimento das legislações existentes”.

Gestor 5: “É de alta importância, no entanto, acredito que isso ainda não é possível por falta de mão de obra”.

Gestor 6: “Seria fundamental que a cogestão se estabelecesse tal como apresentada no enunciado desta questão, além de medidas corretivas ela proporcionaria medidas preventivas de inconsistências e vícios nos procedimentos”.

4.2. Análise das respostas dos auditores

Quanto à análise dos questionários enviados aos auditores, esclarecemos que a equipe de auditoria, composta de 07 auditores, apresentou um consenso entre os membros da auditoria interna e uma percepção única sobre a viabilidade da cogestão, que relatamos abaixo:

Considerando uma unidade de auditoria atuando como cogestora, responda as questões a partir do conceito abaixo:

O papel cogestor pode ser entendido como: [...] *o papel de assessorar os gestores, com seu conhecimento especializado, na definição de estratégias para gerenciamento de riscos, na identificação e avaliação destes e na definição, implantação e no monitoramento de controles internos adequados para mitigá-lo* (TCU, 2009, p.6-7).

8 - A legislação que regulamenta as competências e atribuições da Auditoria Geral da UFMG respalda uma atuação cogestora?

O entendimento registrado é o de que esta atuação da auditoria interna não tem respaldo dos órgãos de controle. Informou que “existe uma orientação mandatária do TCU, por meio do Acórdão TCU nº 1074/2009 Plenário, que proíbe a participação dos auditores internos em atividades que possam caracterizar cogestão e por isso prejudique a independência dos trabalhos de auditoria, uma vez que inviabilizaria avaliação posterior”.

Apresento a resposta redigida pelo auditor no formulário eletrônico:

Auditor: Importa destacar que não cabe à auditoria interna estabelecer estratégias para gerenciamento de riscos ou controles internos para mitigá-los, pois estas são atividades próprias dos gestores. Cabe-lhe avaliar a qualidade desses processos. A auditoria interna de um órgão ou entidade do Poder Executivo Federal integra, por força do que dispõe o decreto 3.591/2000, o sistema de controle interno desse Poder, mas não se confunde, ressalte-se mais uma vez, com o controle interno da própria entidade.

II - Independentemente da existência ou não de legislação que tipifique a finalidade de atuação cogestora da auditoria interna, responda as questões seguintes:

9 - “A Auditoria interna traça o diagnóstico setorizado da situação encontrada no âmbito das áreas administrativas da UFMG” (Auditoria, 2013), esse diagnóstico (relativo a controles internos, segregação de funções, padronização e atualização de rotinas administrativas, cumprimento da legislação, etc.) é feito de forma compartilhada com o respectivo gestor?

Os respondentes (100% dos auditores) relataram que esse diagnóstico não é realizado com a participação da gestão.

10 - No Planejamento dos trabalhos, as prioridades de auditoria para o setor/órgão a ser auditado, são definidas de forma compartilhada com o respectivo gestor?

A auditoria relatou que faz o planejamento anual de seus trabalhos, com base nas áreas que apresentam maior risco, entretanto não há compartilhamento com o gestor.

11 - Durante a execução da auditoria, é parte do processo da auditoria interna reportar aos gestores recomendações de melhoria dos controles internos, compartilhar informações, antecipando problemas para correções e providências?

A auditoria apresenta as sugestões consideradas importantes, ainda durante os trabalhos, comunicando-se com a gestão sempre que necessário com a finalidade de diminuição dos riscos de erros e ilegalidades.

12 - Para a comunicação dos resultados são realizadas reuniões para compartilhamento dos resultados para que não haja surpresas quando da divulgação efetiva do relatório de auditoria?

No tocante a comunicação dos resultados, a auditoria relata que faz reuniões informais, e nos casos mais importantes, reuniões formais, pois tais discussões são parte do processo de levantamento de informações sobre os achados. Afirma não aguardar um acúmulo de quantidade de achados para reportar aos gestores e que uma possível reunião final não deveria ser a primeira ocasião em que os funcionários e/ou gestores tenham para saber dos resultados da auditoria. Assim, tendo em vista que as recomendações de providências e correções sejam feitas ainda durante a execução os trabalhos, não haveria necessidade de vários encontros e/ ou reuniões in loco para a comunicação dos resultados, já que o gestor recebe assessoria contínua da auditoria, por telefone, meio eletrônico e/ou por ofício.

13 - No monitoramento da efetividade do trabalho de auditoria, são feitas reuniões para orientação e visitas in loco, ou por outros meios, para verificar a implementação das recomendações pelo auditado?

Os gestores são solicitados a responderem as recomendações em alguns dias úteis a partir do recebimento do relatório, informando as medidas para correção dos achados de

auditoria, especificando o prazo para efetiva adoção das medidas corretivas. Frequentemente a auditoria orienta que as respostas sejam enviadas por ofício e também por meio eletrônico.

14 - Considerando o conceito de cogestão, qual a sua percepção sobre a viabilidade de uma atuação cogestora da auditoria interna no âmbito da UFMG?

A auditoria considera inviável essa atuação, uma vez que a participação em atividades típicas de gestão prejudicaria o desempenho objetivo dos auditores internos. Essa objetividade significa que o auditor não sofre influência, ao formular suas opiniões e julgamentos, seja por interesses próprios ou de outros.

Segundo explicação da auditoria, quando o auditor realiza trabalhos típicos de gestão, corre o risco haver parcialidade nos seus julgamentos, pois a imparcialidade de decisão e opinião fica comprometida quando o auditor faz o trabalho e depois audita o trabalho que ele mesmo executou.

4.3. Análise dos relatórios de auditoria interna

Para complementar a compreensão das respostas obtidas, apresentamos a análise dos relatórios de auditorias realizadas nos anos de 2010/2011 e 2015, elaborados pela Unidade de auditoria interna da UFMG, disponibilizados pela unidade auditada, por meio dos quais foi possível evidenciar o modo de atuação e processo de trabalho da auditoria interna, em áreas/setores previamente selecionados, no âmbito do DAP/UFMG.

UNIDADE ANALISADA: Departamento de Administração de Pessoal da UFMG

RELATÓRIO N°: 79/2010

TIPO DE AUDITORIA: teste documental dos atos de aposentadoria, pensão, admissão, cessão e exclusão.

PERÍODO ANALISADO: jan a jul de 2010

RELATÓRIO N°: 83/2011

TIPO DE AUDITORIA: teste documental dos atos de aposentadoria, pensão, admissão, cessão, exclusão e redistribuição.

PERÍODO ANALISADO: jan a jul de 2011

Considerando os relatórios de números 79 e 83/2010, observamos que foi utilizada a mesma estrutura e formato de escrita nos dois relatórios. Nas considerações finais, a auditor designado afirma que o presente relatório tem caráter preventivo. Informa ainda que os comentários se referem aos controles internos utilizados e disponíveis, sendo que os mesmos têm a finalidade de servir de suporte para aprimoramento dos controles internos existentes e de base para implantação dos que se fizerem necessários.

A amostra analisada foi considerada regular exceto por algumas recomendações relacionadas a erros como ausência de documentos, assinaturas, registros de nome, sobrenome, cargo, matrícula, entre outros, incorretos em portarias e contratos. Também consta que em vários processos analisados havia folhas com numeração e rubrica indevida, do início ao fim, sendo sugerida a correção apropriada. Em sua conclusão, o auditor designado considerou os documentos analisados em conformidade com as normas que regulamentam a matéria, solicitando que as recomendações necessárias fossem respondidas em até 15 dias úteis da data de recebimento do relatório.

Em relação às recomendações de auditoria basicamente de avaliação dos controles internos, a apresentação pouco detalhada das informações e o baixo nível de envolvimento do auditor designado, entre outros, o qual se pode depreender dos relatórios dos anos de 2010 e 2011, nos permite inferir que o processo de auditoria não corresponde a uma auditoria de cogestão, conforme definição usada neste trabalho.

RELATÓRIO N°: 04/2015

ASSUNTO: Avaliação de Controle Interno

TIPO DE AUDITORIA: Teste na consistência das concessões e pagamentos de

vantagens e benefícios.

PERÍODO ANALISADO: 01/12/2014 a 31/01/2015

RELATÓRIO Nº: 13/2015

ASSUNTO: Avaliação de Controle Interno

TIPO DE AUDITORIA: Teste na consistência dos pagamentos de Gratificação de Curso e Concurso e Serviço Extraordinário

PERÍODO ANALISADO: 01/01/2014 a 31/07/2015

Com base nos relatórios de números 04 e 13/2015, o auditor designado elaborou um novo formato de relatório, descrevendo o objeto de exame, escopo do trabalho e resultado dos exames. Os assuntos analisados foram descritos e conceituados, além de elaboradas tabelas de constatações e recomendações, fluxogramas e gráficos com a finalidade de melhorar a apresentação dos dados e informações. Depois de constatado que o Departamento não tinha rotinas para os dois tipos de pagamentos (a concessão de gratificação de curso e concurso e serviço extraordinário), o auditor designado sugeriu um padrão de controle interno para implantação dessas rotinas, incluindo um fluxograma para validar os procedimentos de cada uma delas.

O relatório contemplou informações sobre os documentos e dados solicitados ao DAP, por meio de ofício ou eletronicamente. Foi informado o grau de atendimento da solicitação, o tipo de dado que faltou, o formato enviado pelo gestor, se fotocopiado ou digitalizado, entre outros, pois tais informações comporão o arquivo de evidências de auditoria.

Nas considerações finais, o auditor designado ponderou, no corpo do relatório, a necessidade de atendimento da legislação, citando o embasamento legal (Nota Técnica Nº 66/2012/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP; Orientação Normativa SEGEP/MP nº 03/2015) para o assunto foco da auditoria, sugeriu a confecção de manual de rotinas/procedimentos, para a obtenção de clareza das funções de todos os setores do órgão. Transcrevemos abaixo a conclusão do relatório de auditoria:

“Solicitamos que esses apontamentos devam ser respondidos pela Unidade gestora, em 10 (dez) dias úteis a partir da data do recebimento do relatório, a fim de não haver dúvidas, quanto ao correto procedimento de controle sobre cada item de ação analisada. Desse modo, a Diretora da Unidade deverá informar a esta Auditoria as medidas corretivas a serem adotadas, inclusive com especificação de prazos para implementação, conforme Apêndice A - Plano de Ação para Cumprimento das Recomendações da Auditoria-Geral. Além disso, a Diretora deverá dar ampla divulgação das recomendações de auditoria na Unidade. Esclarecemos que as respostas deverão ser encaminhadas por Ofício e também em meio eletrônico a esta Auditoria e que os dados recebidos serão objeto de acompanhamento e monitoramento pela Auditoria-Geral e pelo órgão de controle interno do Poder Executivo Federal (Controladoria Geral da União - CGU)”. (Relatório, 13/2005).

Em relação aos relatórios do ano de 2015, consideramos que o processo de auditoria realizado se aproxima de uma auditoria de compartilhamento da gestão, tendo em vista a apresentação detalhada das informações no corpo do relatório e na relevante sugestão de gerenciamento de risco, que é uma atividade própria do gestor, extrapolando assim a simples avaliação da qualidade dos controles internos. Essa sugestão se refere à identificação de risco no controle interno relativo à concessão de pagamentos (curso e concurso e serviço extraordinário) e na definição de uma rotina estratégica, discriminada em fluxograma para mitigar esse risco.

Verificamos que as características pessoais do auditor designado interferem na atuação do trabalho de auditoria, pois o modo de trabalhar do auditor tem relação como seu nível de envolvimento com o trabalho e no modo como aplicará o seu conhecimento especializado, com sugestões mais estratégicas de gerenciamento. Em suma, nos relatórios analisados, do ano de 2015, observamos uma apresentação detalhada das informações e um bom nível de envolvimento do auditor designado, inferimos a partir do relatório em questão, que o processo dessa auditoria específica aproxima-se a uma atuação cogestora, conforme conceituado neste trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi realizado no âmbito da Universidade Federal de Minas, no seu Departamento de Administração de Pessoal. Foram apresentados os conceitos de Administração Pública, gestão pública, cogestão e controle interno; o Departamento de Administração de Pessoal da UFMG, que é o objeto de auditoria interna e as contribuições da auditoria interna, na visão dos gestores, para a Unidade Administrativa objeto desse estudo.

Para evidenciar o processo gerencial da auditoria interna da UFMG em sua assessoria ao Departamento de Pessoal foram enviados questionários aos gestores de cada Divisão do DAP e aos auditores da equipe de auditoria da UFMG, cujas respostas foram reunidas para levantamento dos resultados. Ao todo foi enviado questionário a 06 diretorias do DAP: Diretoria Geral, Divisão de Pagamento, Divisão de Aposentadoria e Pensão, Assessoria Jurídica, Divisão de Análise de Processos e Divisão de Cadastro. Os temas abordados no questionário foram: a) planejamento dos trabalhos de auditoria; b) execução da auditoria c) comunicação dos resultados; d) monitoramento dos resultados; e) cogestão na atuação dos auditores.

Das respostas aos questionários, relatamos a percepção dos gestores e auditores sobre as etapas do processo gerencial executado pela auditoria interna, bem como a partir do exame dos relatórios de auditoria realizadas nos anos 2010/2011 e 2015. Em síntese, foi possível formar uma conclusão sobre uma possível atuação cogestora, conforme definição utilizada neste trabalho.

A pesquisa constatou que a gestão do DAP reconhece como relevante a contribuição da auditoria interna, no apoio ao processo decisório dos gestores e da Unidade. Salientou a importância de um processo gerencial cogestor como forma de potencializar os resultados da gestão da instituição, no que se refere à economicidade, à eficiência e à eficácia no setor público.

Este estudo chegou ao entendimento de que um processo de trabalho cogestor poderia ser inserido no modo de execução da auditoria interna, como um importante instrumento para a melhoria do sistema de controle interno do setor pesquisado, conforme atestado pelos próprios gestores do DAP. Entretanto é importante ressaltar que, com base na legislação, a auditoria interna acolheu as orientações do TCU, de que não compete à auditoria interna executar tarefas que são próprias dos gestores. O TCU assevera que tal desvio de foco de atuação fragiliza o controle interno como um todo, proibindo a participação, da auditoria interna, em atividades que caracterizem cogestão.

Este trabalho elaborou o conceito de cogestão a partir da análise do estudo desenvolvido pelo TCU, acerca dos critérios gerais de controle interno na Administração Pública, que afirma ser papel do controle interno ou unidade de controle interno assessorar os gestores na identificação, avaliação e criação de estratégias para gerenciamento dos riscos, bem como em definir, implantar e monitorar os controles internos para minimizar os riscos. Observamos que as unidades de auditoria interna e de controle interno têm habilidades de assessoria semelhantes, porém suas funções diferem no quesito da cogestão, visto que a unidade de controle interno trabalha próxima à gestão da organização, atua no dia-a-dia, de forma permanente. Por isso, concluímos que a atuação cogestora seria de competência da unidade de controle interno adotado em cada administração ou gerência pública, em particular, não sendo, portanto, uma atribuição da auditoria interna.

Em suma, o escopo deste trabalho foi o de reconhecer algumas das principais etapas do processo de auditoria aplicadas ao DAP/UFMG, a fim de formar opinião geral sobre o modo de atuar da auditoria, sendo assim, o objetivo geral da pesquisa foi atingido.

Não foi objetivo específico desta pesquisa a avaliação do desempenho da auditoria interna da UFMG, mas conhecer e verificar pontos específicos do processo de auditoria interna. Assim, sugerimos como tema para pesquisa futura a avaliação das práticas de auditoria executadas na UFMG, com o objetivo de averiguar se os métodos, as técnicas e tipos de auditoria utilizados são adequados às necessidades da Instituição.

6. REFERÊNCIAS

ABREU, Osmar Teixeira. Apostila de Auditoria Pública. Curso de Especialização em Auditoria interna e externa, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte. 2015.

ACÓRDÃO TCU 1074/2009 – Plenário. Relatório de levantamento. Estruturas de governança dos órgãos e unidades de controle interno. Necessidade de melhorias nas estruturas institucionais, na forma de atuação e no desenvolvimento de pessoal. 2009.

AMARAL, J.J.F. Como fazer uma pesquisa bibliográfica. Fortaleza, 2007. Disponível em: br.geocities.com/abs5famed/bibliografia.pdf> Acesso em: 25/10/2015.

BARRETO, Sidnei Moura. Controle da Administração pública. 2011. Artigo disponível em [HTTP://www.Artigonal.com/direito-artigos/administracao-publica-breve-resumo-372975.html](http://www.Artigonal.com/direito-artigos/administracao-publica-breve-resumo-372975.html). Acesso em 21/04/2016.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Institui um Estado Democrático e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, 05 de outubro de 1988.

BRASIL. Casa Civil. Lei no. 8.666/93, de 21 de junho de 1993. Institui normas para licitações e contratos da Administração pública e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, 22 de junho de 1993.

CABALLERO, N. CARVALHO, S. A cogestão esportiva no futebol: o caso Juventude-Parmalat. Passo Fundo: Ediupf. 1998.

CARNEIRO, Ricardo e MENEUCUCCI, Telma Maria. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. IPEA, 2011.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução nº 02, de 08 de junho de 2006. Aprova a NBC T 12 – Da Auditoria Interna. Disponível em: http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_986.doc. Acesso em 30 de outubro de 2015.

CGU, Controladoria Geral da União. Coletânea de Entendimentos. Gestão de Recursos das Instituições Federais de Ensino Superior e dos Institutos que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Perguntas e respostas. Edição Revisada. 2013.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL. Disponível em: <http://www.ufmg.br/prorh/dap/> - Acesso em: 25/10/2015.

FLORENCIO, Ronaldo Márcio. O Princípio da padronização nas compras públicas na contratação de bens e serviços: Estudo de caso na Universidade Federal de Minas Gerais. Dissertação de mestrado profissional. FEAD, Belo Horizonte, 2013.

GASPARINI, Diógenes. Direito Administrativo. 8 ed, rev. São Paulo. Saraiva, 2003.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=461&Secao=ARTIGOS&Volume=35&Numero=3&Ano=1995> - Acesso em: 25/10/2015.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos/ Robet K Yin. Trad. Daniel Grassi. 2ª Ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

IIA - INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Definição de Auditoria Interna. Disponível em: <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/definition-of-internal-auditing/>. Acesso em 14 de março de 2016.

JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de Direito Administrativo. 2 ed. São Paulo. Saraiva, 2006.

LAKATOS. Eva Maria. Metodologia Científica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MANUAL de Auditoria Interna. Auditoria Interna da UFMG. 2ª versão, 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 30 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

NIEDENHOFF, H. Cogestão na República Federal da Alemanha do final do século XIX aos dias atuais. São Paulo: Nobel. 1991.

NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE: Auditoria Interna: NBC TI 01 e NBC PI 01/ Conselho Federal de Contabilidade. -- Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2012.

TRAGTENBERG, M. Administração: poder e ideologia. São Paulo: Cortez. 1989.

TCU. Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública. Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países. Diretoria de Métodos de Procedimentos de Controle. Tribunal de Contas da União. 2009.

UFMG. Relatório de gestão do exercício de 2014. Belo Horizonte, 2015.

UFMG. Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017. Belo Horizonte. 2013.

VIEIRA. Carlos Mauricio. O controle horizontal exercido pela controladoria geral da união em minas gerais no âmbito do poder executivo federal. Dissertação de Mestrado. Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2005.

7. APÊNDICES

“A” – Questionário aos gestores do DAP/UFMG

1 - Considerando os trabalhos realizados pela Auditoria Geral da UFMG, no âmbito do Departamento de Administração de Pessoal, nos três últimos anos: Houve um diagnóstico setorizado (sobre os controles internos, segregação de funções, padronizar/atualizar rotinas administrativas, cumprimento da legislação etc), elaborado pela auditoria previamente ao planejamento de cada trabalho:

- Sim
- Não
- Não se aplica

2- O Departamento participou deste levantamento ou diagnóstico prévio?

- Sim
- Não

3- Houve por parte da Auditoria um compartilhamento com o Departamento da definição dos processos a serem auditados?

- sim
- não
- não se aplica

4- Durante a execução da auditoria, é parte do processo da Auditoria reportar aos gestores recomendações de melhoria dos controles internos, compartilhar informações, antecipando problemas para correções e providências?

- Sim
- Não

- Não se aplica

5 - Para a comunicação dos resultados são realizadas reuniões para compartilhamento dos resultados para que não haja surpresas quando da divulgação efetiva do relatório de auditoria?

- Sim
- Não
- Não se aplica

6 - No monitoramento da efetividade do trabalho de auditoria, são feitas reuniões para orientação e visitas in loco, ou por outros meios, para verificar a capacidade de implementação das recomendações pelo auditado?

- sim
- não

7- Cogestão: “é compartilhar a gestão, tendo o papel de assessorar os gestores, com seu conhecimento especializado, na definição de estratégias para gerenciamento de riscos, na identificação e avaliação destes e na definição, implantação e no monitoramento de controles internos adequados para mitigá-los”. Considerando esse conceito, qual a sua percepção sobre a viabilidade de uma atuação cogestora da auditoria interna no âmbito do DAP/UFMG.

“B” – Questionário aos auditores da Auditoria Geral da UFMG

Cogestão: “é compartilhar a gestão, ter o papel de assessorar os gestores, com seu conhecimento especializado, na definição de estratégias para gerenciamento de riscos, na identificação e avaliação destes e na definição, implantação e no monitoramento de controles internos adequados para mitigá-los”.

Considerando uma unidade de auditoria atuando como cogestora, responda as questões a partir do conceito dado:

1- A legislação que regulamenta as competências e atribuições da Auditoria Geral da UFMG respalda uma atuação cogestora?

- Sim
- Não

2- Independentemente da existência ou não de legislação que tipifique a finalidade de atuação cogestora da auditoria interna, responda as questões seguintes:

“A Auditoria interna traça o diagnóstico setorizado da situação encontrada no âmbito das áreas administrativas da UFMG” (Auditoria, 2013), esse diagnóstico (a segregação de funções, controles internos, padronizar/atualizar rotinas administrativas, cumprimento da legislação, etc) é feito de forma compartilhada com o respectivo gestor?

- Sim
- Não
- Não se aplica

3 - No Planejamento dos trabalhos, as prioridades de auditoria para o setor/órgão a ser auditado, são definidas de forma compartilhada com o respectivo gestor?

- Sim
- Não
- Não se aplica

4 - Durante a execução da auditoria, é parte do processo da auditoria interna reportar aos gestores recomendações de melhoria dos controles internos, compartilhar informações, antecipando problemas para correções e providências?

- Sim
- Não
- Não se aplica

5 - Para a comunicação dos resultados são realizadas reuniões para compartilhamento dos resultados para que não haja surpresas quando da divulgação efetiva do relatório de auditoria?

- Sim
- Não
- Não se aplica

6 - No monitoramento da efetividade do trabalho de auditoria, são feitas reuniões para orientação e visitas in loco, ou por outros meios, para verificar a implementação das recomendações pelo auditado?

- Sim
- Não
- Não se aplica

7 - Considerando o conceito de cogestão, qual a sua percepção sobre a viabilidade de uma atuação cogestora da auditoria interna no âmbito da UFMG?
