



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFROBRASILEIRA – UNILAB  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO – PROGRAD  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PRESENCIAL**

**MIDANA CÁ**

**AVALIAÇÃO DA ATUAÇÃO DO CONTROLE INTERNO SOBRE A PRÓ-  
REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNILAB: ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE  
AUDITORIA (2017 – 2021)**

**REDENÇÃO-CEARÁ-BRASIL  
2023**

MIDANA CÁ

AVALIAÇÃO DA ATUAÇÃO DO CONTROLE INTERNO SOBRE A PRÓ-  
REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNILAB: ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE  
AUDITORIA (2017 – 2021)

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB) como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima

REDENÇÃO-CEARÁ-BRASIL  
2023

## **RESUMO:**

O presente trabalho discorre sobre avaliação da atuação do controle interno sobre a Pró-Reitoria de Administração da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira - UNILAB, por meio da análise dos relatórios da auditoria interna. Considerando as normas e regras que precisam ser seguidas pelos servidores durante as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas Instituições de Ensino Superior – IES, analisando as constatações e recomendações dos Relatórios da Auditoria Interna dessa Pró-Reitoria no período de 2017 a 2021. Além disso, procedeu-se à verificação das recomendações dadas ao setor, distinguindo as acatadas e as não acatadas, bem como a identificação dos benefícios advindos das constatações que foram cumpridas pelo setor. Sendo assim, realizou-se o estudo por meio da abordagem qualitativa e de caráter descritivo, utilizando a pesquisa documental dos dados levantados a partir dos relatórios de auditoria interna da UNILAB, de 2017 a 2021, para análise e discussão de resultados. Diante disso, chega-se ao resultado de que algumas constatações descritas nos relatórios demonstram certas falhas, o descumprimento de algumas normas e legislações, assim como as que foram solucionadas após a emissão das recomendações pela equipe da auditoria. A ausência de um manual administrativo, a falta de prestação de contas por não existir algumas ferramentas que comprovem as atividades realizadas tais como os recibos e as assinaturas de solicitantes do auxílio-transporte, são exemplos disso. Recomenda-se também nos relatórios de auditoria a adesão de boas práticas de gestão para solucionar as falhas que poderiam comprometer os objetivos da organização, o que já resultou no aumento do cumprimento das recomendações no ano 2020.

**Palavras-chave:** Auditoria interna. Boas práticas de gestão. Controle interno.

## **ABSTRACT**

This research discusses the evaluation of the role of internal control over the Pro-Rectorate of Administration of the University of International Integration of Afro-Brazilian Lusofonia (UNILAB), through the analysis of internal audit reports. It considers the norms and rules which are necessary for the public servers during teaching, research and extension activities in Higher Education Institutions (IES), analyzing the findings and recommendations of the Internal Audit reports of this Pro-Rectorate in the period from 2017 to 2021. In addition, the recommendations addressed to the sector were verified, defining those that were accepted from those that were not, as well as the identification of the benefits arising from those that were complied with by the sector. Therefore, the study was carried out using a qualitative approach and descriptive nature, using documental analysis of data that were collected from UNILAB's internal audit reports, of the referred period, for analysis and discussion of results. That said, the result is that some findings and recommendations described in the reports demonstrate certain flaws, non-compliance with some rules and legislation, as well as those that were solved after the recommendations by the audit team. The absence of an administrative manual, the lack of accountability due to the lack of some tools that prove the activities that were carried out, such as receipts and signatures of applicants for transport assistance, are examples of this. It is also recommended on the audit reports the adherence to good management practices to resolve failures that could harm the organization's objectives, which has already resulted in increased compliance with the recommendations in the year 2020.

**Keywords:** Internal audits. Good management practices. Internal control

**MIDANA CÁ**

**AVALIAÇÃO DA ATUAÇÃO DO CONTROLE INTERNO SOBRE A PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNILAB: ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE AUDITORIA (2017 – 2021)**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB) como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovado em: 19/06/2023

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima (Orientador)**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB)

**Prof. Dr. Carlos Airton Uchoa Sales Gomes**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB)

**Prof. Dr. Eduardo Soares Parente**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB)

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>1.1 Justificativa</b> .....	7
<b>1.2 Objetivos</b> .....	8
1.2.1 Objetivo geral .....	8
1.2.2 Objetivos específicos .....	9
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
<b>2.1 Governança no Setor Público</b> .....	10
<b>2.2 Controle nas Universidades Públicas</b> .....	12
<b>2.3 Auditoria Interna nas Universidades Públicas</b> .....	14
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	17
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	19
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	32
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	34

## 1. INTRODUÇÃO

Desde os tempos remotos existem os serviços e os patrimônios públicos gerenciados por representantes da sociedade. Diante disso, há a necessidade de controlar e avaliar as atividades internamente realizadas por esse grupo para atingir os objetivos desejados da organização, bem como dar resposta aos exercícios dos cargos atribuídos pelo povo ou a um grupo para ministrar o bem coletivo.

Por isso, no final dos anos 80, foi percebido que havia problemas relacionados à má governação nos países em vias de desenvolvimento (MATIAS-PEREIRA, 2010). E ainda, o autor afirma que, naquela época, surgiu o debate sobre a governança nas instituições a partir das ações e decisões do Banco Mundial (BM). No sentido de que os países em questão, principalmente do Sul, deveriam reformar as suas formas de governar, para melhor atender as exigências da eficácia e da rentabilidade economicistas referente aos programas do banco (MATIAS-PEREIRA, 2010). A partir desse momento, começaram a surgir vários programas sobre a (boa governança) nas diferentes partes do mundo, principalmente na África, Ásia e América Latina, em que os programas são seguidos com as políticas de descentralização e da capacitação das técnicas de nova gestão pública. (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Dentro desta perspectiva, pode-se afirmar que a governança atua sobre a forma de “administração e controle de uma instituição qualquer – seja empresarial ou não –, com finalidade lucrativa ou filantrópica, controlados por capitais públicos ou privados, e qualquer que seja a forma adotada, societária, associativa, comunitária, fundacional ou cooperativa” (SANTOS, 2008, p. 80). Isso evidencia que não há limitação em termos da aplicação da governança. Ela pode ser aplicada em qualquer que seja a organização, desde já que tenha a finalidade de minimizar ou acabar com má prática de gestão.

Matias-Pereira (2010, p. 113) conceitua a governança pública como “[...] o sistema que determina o equilíbrio do poder entre todos os envolvidos numa organização – governantes, gestores, servidores, cidadãos – com vista a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupo”. Nesse sentido, percebe-se que a governança se trata do exercício do poder de forma equilibrada e integrada, visando sobrelevar o interesse coletivo em detrimento de um grupo ou pessoas, que querem apropriar-se de um bem para fins próprios que é da sociedade, em geral.

E ainda, nessa mesma linha de raciocínio, discute-se o conceito que complementa as abordagens acima tratadas, denominado o controle, como um assunto que faz parte dos

princípios regidos pela governança. Para Meirelles e Filho (2016, p. 795), “o controle, em tema de administração pública, é a faculdade de vigilância, orientação e correção que um poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro”. Neste sentido, observa-se que o papel do controle é de vigiar e corrigir as práticas dos servidores que estão exercendo as suas funções em qualquer que seja entidade pública. Diante disso, pode-se afirmar que “a ação de controle é um complexo de atividades que estão interligadas ao acompanhamento dos atos e fatos da Administração, cuja intenção é de assegurar o sucesso na consecução de suas finalidades” (QUEIROZ, 2011, p. 21). Quer dizer, que o controle é um processo meio difícil que requer um seguimento, pois se relaciona com vários aspectos administrativos, em que o propósito da sua aplicação é de atingir os resultados satisfatórios.

Dentro desta perspectiva, pode se sintetizar o controle como “[...] o conjunto integrado de métodos e procedimentos que servirão para proteger o patrimônio, promover a confiabilidade e tempestividade dos registros e das demonstrações contábeis, bem como da eficácia operacional da entidade” (QUEIROZ, 2011, P. 22). Neste contexto, percebe-se que o controle não se restringe somente em manter a vigilância, mas também para preservar o bem comum, assim como, auxiliar na execução das atividades de forma correta das organizações, principalmente, na tomada das decisões.

Por isso, esta pesquisa aborda o controle nas universidades públicas, pois são instituições onde recursos públicos são aportados com o intuito de atender às necessidades dos cidadãos, baseando-se nas normas legais e nas do controle estabelecidas pela instituição. Assim, para gerir de melhor forma os recursos disponíveis e de prestação dos serviços.

Diante disso, este estudo baseia-se nos relatórios da Auditoria Interna da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), especificamente com relação à Pró-Reitoria de Administração (PROAD)<sup>1</sup> no período de 2017 a 2021, que é a unidade responsável pela execução do orçamento, coordenar a área contábil e financeira, serviço operacional dos transportes e entre outros serviços nessa mesma instituição.

Dentro desta perspectiva, serão analisados os relatórios da Auditoria Interna –(AUDIN) da UNILAB, no qual a unidade referida foi auditada, com o intuito de prestar as contas e a transparência nos serviços públicos realizados. E ao longo deste trabalho, Serão observadas a

---

<sup>1</sup> A Pró-Reitoria de Administração – PROAD, de 2017 a 2021, período em que este estudo é delimitado, tinha o nome de PROAD. No ano 2022, a unidade passou a ser conhecida como a Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura – PROADI. E ao longo deste trabalho, utilizou-se o primeiro nome ao referir a unidade, porque é o nome que consta nos relatórios a serem analisados.

forma como as recomendações sugeridas foram aplicadas pelos servidores para tornar o serviço mais transparente, ágil e eficiente. E ainda, serão analisados justamente os relatórios dos exercícios do ano 2017 até 2021. Pois, foi percebido que a partir desses anos, será suficiente trazer as informações que responderão às questões desta pesquisa.

Este estudo parte das várias inquietações que, supostamente, poderiam fazer parte do funcionamento da PROAD. Nesse sentido, permitirá o entendimento da aplicação de procedimentos formais e legais no exercício da função administrativa que, por exemplo, pode causar o atraso do pagamento de custo e pagamento em parcela do auxílio estudantil, por conta de não cumprir as recomendações deixadas pela comissão da auditoria com o intuito de fortalecer o controle interno.

Dentre as questões levantadas, o trabalho tem como principal problema: quais as constatações e as recomendações apontadas para a Pró-Reitoria de Administração nos Relatórios da Auditoria Interna da UNILAB, no período de 2017 a 2021?

## **1.1 Justificativa**

Dada a relevância do tema, proporcionou-se a sua aplicação para o estudo acadêmico em relação aos serviços prestados pelos gestores públicos, no qual possa ocorrer falhas na aplicação dos recursos e erros por não cumprir integralmente os procedimentos viáveis. Assim, para que haja uma boa gestão no setor público. Visto que, nas instituições de ensino superior, as verbas disponibilizadas são para atender as necessidades de todos os envolvidos, desde o reitor, docentes, discentes, servidores terceirizados e assim por diante.

Diante disso, observa-se que é de suma importância pesquisar sobre o controle interno para avaliar a prestação dos serviços e alocação dos recursos disponibilizados. Também, a conformidade legal na aplicação do sistema de controle e as possíveis recomendações a serem apresentadas aos gestores sobre administração das atividades de forma eficiente. Porque, isso faz com que os objetivos da organização sejam alcançados, bem como na minimização dos altos riscos que possam comprometer a finalidade e metas estabelecidas pela instituição universitária, neste caso, a UNILAB. Também auxilia na tomada das decisões organizacionais que, de fato, podem contribuir de forma eficiente para que a universidade possa cumprir com as funções acadêmicas, culturais e sociais.



A PROAD, por ser uma unidade responsável pela coordenação e execução do orçamento, da contabilidade e da área financeira da instituição, foi escolhida como objeto de estudo deste trabalho, pois compreendeu-se que essas coordenações, são fundamentais na tomada da decisão da instituição para alcançar os objetivos desejados. Desde já que está sendo feita a contabilidade e a execução do orçamento de forma correta conforme a movimentação e a previsão dos recursos, isso auxilia na redução dos riscos e dos conflitos internos. Por isso, pretende-se analisar os relatórios da auditoria gerados a partir desta unidade para compreender a forma como estão sendo executadas essas atividades, baseando-se nas normas estabelecidas como uma instituição de direito público.

Dentro desta perspectiva, é óbvio que, além dos envolvidos ou gestores da unidade terem a noção e consciência sobre a prestação de conta do estabelecimento, é relevante fazer com que as outras partes tenham o conhecimento. Como o caso das entidades que disponibilizam as verbas, os formuladores das políticas públicas voltadas a este setor, assim como a sociedade, em geral, que é a parte que representa o controle social. Assim, para dar mais valor aos gestores que prestam os serviços.

E ainda, este trabalho servirá como um material de apoio para os futuros estudantes que vão interessar sobre esta temática, para lhes servir como referência nos trabalhos acadêmicos. Além disso, tornará o texto para as discussões nas aulas e para os profissionais da administração pública. De modo que, servirá para a reflexão sobre a forma de aplicar as recomendações sugeridas nos relatórios da auditoria na gestão pública. Tudo isso, vai fazer com que eles se tornem mais eficientes na prestação dos serviços, principalmente, no que diz respeito às necessidades dos cidadãos.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O presente trabalho tem como objetivo analisar as constatações e recomendações dos Relatórios da Auditoria Interna da UNILAB, direcionadas à Pró-Reitoria de Administração, no período de 2017 a 2021.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a)** Verificar as Constatações contidas nos Relatórios da Auditoria Interna da UNILAB, direcionadas à PROAD, no período de 2017 a 2021;
- b)** Verificar as Recomendações sugeridas à PROAD no período de 2017 a 2021 e quais foram acatadas ou não;
- c)** Identificar os benefícios advindos das Recomendações acatadas;

Com base no que foi exposto, a metodologia adotada para a realização deste trabalho será a abordagem qualitativa; e quanto aos procedimentos técnicos é a pesquisa bibliográfica e documental. E ainda, em relação ao objetivo da pesquisa é descritiva e, no que diz respeito às técnicas de coleta de dados, é através de análise documental e de conteúdo para o efeito de análise de dados.

Ao longo deste trabalho, será dividido das seguintes formas após a introdução, a justificativa, os objetivos, referencial teórico que será constituído por governança no setor público, controle nas universidades públicas, auditoria nas universidades Públicas, a metodologia, e por último as referências bibliográficas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Governança no Setor Público

O referido tópico se trata da governança no setor público, mas antes de entrar no conceito propriamente dito do assunto, serão contextualizadas algumas discussões sobre a governança e o setor público. Por um lado, a governança emerge a partir da necessidade, tentativa ou desejo de minimizar o risco, diminuir a complexidade essencial, ou seja, governar e controlar os fenômenos e eventos do contexto atual, os quais seriam naturalmente necessários e contingentes (JESSOP, 1999 *apud* PEREIRA, 2011), e, por outro, o setor público inclui todos os setores da administração pública, seja direta ou indireta, nos quais proveem bens e serviços por intermédio do governo e de suas unidades (PEREIRA, 2011).

Com base no exposto, pode-se perceber que a governança é vista como a forma de dirimir os riscos e aspectos complexos de uma organização com o intuito de geri-los da melhor maneira possível. Por isso, é fundamental a sua aplicação no setor público para administrar os serviços e bens nas instituições públicas.

Pereira (2011) realça que a governança seria simples e originariamente conceituada como a arte e a tentativa de governar tais como, regular o andamento, conduzir, dirigir e administrar os sistemas mais complexos. Quer dizer, que ela é a técnica utilizada para gerir os procedimentos mais difíceis que começa desde a regulamentação dos processos que possam auxiliar na administração dos sistemas.

A governança aplicada ao setor público, ou governança pública, pode ser caracterizada com um crescimento dos padrões gerenciais, adicionando a estes modelos uma preocupação maior com o bem-estar da população atingidos por práticas da gestão exercidas (SALES, 2014). E ainda, a governança no setor público é relacionada a questões amplas, como o caso do gerenciamento das políticas públicas (PEREIRA, 2011).

Dessa forma, compreende-se que a governança no setor público é vista como o aumento das novas formas de gestão aplicada nas instituições públicas, em que estes modelos trazem a precaução para o bem-estar social. Além disso, ela pode ser definida como a forma de gestão de políticas públicas no sentido amplo.

Para Sales, (2014), a governança no setor público é quando se trata de grande relação entre o Estado e a sociedade através da relação marcada entre o administrador público e os

cidadãos, principalmente, quando se baseia nos princípios tirados da governança corporativa, tais como: transparência, integridade e prestação de contas.

E ainda nessa mesma linha, Barbosa e Faria (2018, p. 132) afirmam que “a governança aplicada ao setor público visa garantir que os objetivos planejados sejam atingidos, por meio de uma estrutura organizacional bem projetada, controlada, supervisionada e com um processo de prestação de contas eficiente”. Neste sentido, entende-se que para atingir os objetivos organizacionais preestabelecidos, precisa-se fixar os procedimentos referidos na citação anterior.

Dentro desta perspectiva, observa-se que a governança no setor público se trata de uma relação entre os gestores públicos e a população, através dos princípios estabelecidos para manter a ligação entre o Estado e a sociedade. Além disso, através dela, pode fazer com que os objetivos e metas estabelecidas sejam alcançadas baseado no controle e supervisão das atividades a serem executadas.

A governança aplicada ao setor público, também se fundamenta pela Teoria da Agência, associando às Teorias da Escolha Pública e Custos de Transação. Em que a Teoria da Agência se trata das particularidades para os órgãos públicos. Quer dizer, os fatores que provocam conflito na esfera pública, se encontram nos interesses pessoais do governante e os proveitos do povo. E, a Teoria da Escolha Pública trata sobre como os governantes tomam as decisões da gestão, combinando os anseios pessoais a pretensões coletivas, realçando um só resultado sobre o único assunto a ser tratado (SALES, 2014).

Com base nas teorias apresentadas, pode-se comprovar que, na governança do setor público, o foco nos diversos *stakeholders*, verificando-se como os servidores estão tomando suas decisões, quer de cunho administrativo como define a Teoria da Escolha Pública, quer de ordem financeira, como recomenda a Teoria dos Custos de Transação (SALES, 2014).

Considerando os conflitos que acontecem entre os gestores, através dos interesses pessoais, isso não significa que a sociedade não pode fazer parte para observar como são tomadas as decisões, porque o foco da governança no setor público é para atender as necessidades sociais.

A *Internacional Federation of Accountants* (IFAC) (2001 *apud* SALES, 2014) afirma que os princípios da governança pública são: transparência, integridade e responsabilidade, em

que a última se refere à responsabilidade de prestar as contas. E ainda, esta mesma organização realça que,

na estrutura e processos organizacionais, devem ser estabelecidos mecanismos para o cumprimento de estatutos e regimentos, ter responsabilidade de prestar contas do dinheiro público para assegurar que os recursos públicos sejam protegidos e empregados de forma econômica, eficiente e efetiva; adotar uma comunicação clara com os *stakeholders* quanto a missão, funções, objetivos e desempenho; assegurar que os canais de comunicação operem efetivamente na prática; estabelecer relações de poder e políticas de remuneração (IFAC, 2001 *apud* SALES, 2014, p. 55).

Além disso, no setor público os procedimentos de governança quase têm a semelhança com a formulação de estruturas de controles, internos e externos, gestão de riscos e *accountability* plena a atividade das chamadas entidades de fiscalização superior, agências de controle externo ou tribunais de contas, ganha força e a importância, principalmente, na medida em que, junto com a complexidade das políticas públicas, cresce o interesse da população em geral pelos resultados efetivos (PEREIRA, 2011).

Sendo assim, nas estruturas do setor público é necessário estabelecer os meios que orientem a execução das atividades de forma eficiente e eficaz. Além disso, esses meios vão permitir às entidades da fiscalização fazer os seus controles internos ou externos.

## **2.2 Controle nas Universidades Públicas**

O controle é um dos princípios básicos da administração, por isso que a não existência ou a deficiência do mesmo reflete direta e negativamente nas outras funções tais como: a direção, a organização e o planejamento o que decreta, de forma invariável, a perda total ou parcial dos objetivos da organização (QUEIROZ, 2011).

E ainda, nessa mesma linha do pensamento, Martins (2007 *apud* HEINZ; QUINTANA; MACHADO, 2011) realçam que, o controle num sentido mais amplo, pode ser considerado como a fiscalização de uma certa atividade por parte do poder público e do cidadão. Além disso, não se restringe apenas ao caráter avaliativo, mas, também, no que se refere ao monitoramento e à correção das atividades praticadas pela administração pública. E dentro desse setor, é exercido o controle de duas maneiras: controle interno e externo. Onde o primeiro, é exercido pelo próprio órgão da administração pública e o segundo pela entidade externa.

Diante disso, observa-se que o controle é um meio fundamental para atingir a missão de uma organização, através da avaliação das atividades planejadas e o desempenho dessa mesma

ação. Além disso, permite monitorar e fazer a correção das possíveis falhas para atingir os objetivos desejados.

Segundo Queiroz (2011, p. 58) “o ensino superior no Brasil desenvolveu-se com base em políticas públicas fragmentadas, trazendo assim dificuldades para se estabelecer uma estratégia global da universidade”. Isto é, apesar da implementação de políticas públicas transformarem o ensino superior do país em um crescimento, mas, também, tem criado alguns obstáculos ao planejamento universitário.

As universidades têm a estrutura hierarquizada, através de departamentos ou colegiados. Elas funcionam por meio do Estatuto, Regimento Geral, regimentos específicos, em que contêm definições e formulações básicas, regulamento sobre todos os aspectos essenciais que envolvem a vida universitária (QUEIROZ, 2011). Com isso,

nas universidades federais, existe uma série de características que lhes são peculiares, como: estrutura dual entre atividades acadêmicas e atividades administrativas; conflito entre departamentos e comissões; falhas na comunicação; processos administrativos burocratizados; interferências externas e resistências internas, além de decisões demoradas que comprometem o desempenho organizacional (QUEIROZ, 2011, p. 60)

Diante do exposto, percebe-se que as universidades possuem as normas que orientam as atividades a serem desenvolvidas, em que são estabelecidos alguns indicadores essenciais para a sua ação. Mesmo com todas essas ferramentas, não implica que não pode haver alguns problemas que possam comprometer o funcionamento das universidades públicas como foi mencionado acima.

Segundo a lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, no artigo 55, “cabará à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas”. E ainda, para Queiroz (2011), às universidades públicas recebem ajuda das entidades que patrocinam pesquisas científicas e tecnológicas tais como: Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e entre outros.

Dentro desta perspectiva, Queiroz (2011, p. 64) alega que “há a necessidade da presença da Controladoria, responsável pelo planejamento, execução e controle, para atingir os objetivos e metas traçados pelas universidades”. Nesse caso, entende-se que os recursos disponibilizados para as Instituições de Ensino Superior (IES) precisam ser controlados, de forma efetiva, no qual serão aplicados todos os processos que envolvem a controladoria.

Dado ao cumprimento com o propósito de controlar os benefícios e a prestação de conta, foram adotados alguns meios em que,

[...] administração Pública, o Governo Federal criou controles por meio de sistemas de tecnologia da informação, para se ter mais visão e transparência na execução da despesa. Para tal, o Governo Federal se utiliza do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG), um conjunto informatizado de ferramentas para operacionalizar, internamente, o funcionamento sistêmico das atividades inerentes ao Sistema de Serviços Gerais (SISG), do qual o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) é órgão normativo. Faz parte da rede o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), e Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) (QUEIROZ, 2011, p. 65)

Por isso, que o controle fomentado pelas universidades deve se basear nos diferentes procedimentos administrativos para o aumento do controle e a avaliação delas. Para tal razão, considera-se o monitoramento do desempenho da organização. Assim, para mensurar se os resultados apontados estão sendo alcançados, de promover o *feedback* e de corrigir possíveis desvios e/ou falhas. Estas atividades devem ser realizadas por vezes para permitir o ajustamento de estratégias (BERRY et al, 2009 *apud* CARDOZO 2014).

Diante disso, pode-se perceber que o processo de controle deve ser pensado em diferentes aspectos da organização de forma constante, para melhorar a gestão dos recursos.

### **2.3 Auditoria Interna nas Universidades Públicas**

É indiscutível que nas mudanças que têm sido observadas na gestão pública, a auditoria pode ser uma das ferramentas de grande relevância que contribui para que houvesse essas mudanças. Tendo em vista, que ela pode servir como um alicerce para a formação de uma gestão com resultados satisfatórios e de grande alcance. Pois, o maior propósito da auditoria é definir até que ponto existe conformidade com os critérios pré-estabelecidos informando os resultados almejados aos usuários envolvidos (LIRA, 2021).

Dentro deste cenário, pode definir o conceito da auditoria como o ato da “comparação imparcial entre o fato concreto e o desejado, com o intuito de expressar uma opinião ou de emitir comentários, materializados em relatórios de auditoria” (SAMPAIO; VALLE, 2008, p. 33). E ainda, para Araújo (2006 *apud* LIRA, 2021, p. 08) a auditoria, “é um conjunto de procedimentos aplicados sobre determinadas ações, objetivando verificar se elas foram ou são realizadas em conformidade com normas, regras, orçamentos e objetivos”. Neste sentido, compreende-se que a auditoria é a comprovação dos fatos entre os planejados e os realizados

com o intuito de dar opinião sobre o fato no que diz respeito à conformidade com os objetivos pré-estabelecidos.

Dentro desta perspectiva compreende-se que, nas instituições públicas, a auditoria é aplicada para conseguir as informações ou mensurar de forma clara as atividades desempenhadas baseadas nas diretrizes que orientam essas atividades. Por isso, no sentido geral, “a auditoria do setor público pode ser descrita como um processo sistemático de obter e avaliar objetivamente evidências para determinar se as informações ou as condições reais de um objeto estão de acordo com critérios aplicáveis” (ISSAI 100, 2017, p. 03).

As universidades como sendo as instituições públicas precisam de serem auditadas para avaliar as suas formas de executar as suas atividades. Lira (2021) afirma que a auditoria nas instituições públicas é de grande importância quando o assunto se refere ao controle das entidades auditadas, pois isso serve como forma de consulta ou dar um norte às instituições, assim, para poderem rever seus erros e corrigi-los nas próximas atividades ou no futuro.

Para Crepaldi (2013 *apud* LIRA, 2021) afirma que a auditoria está classificada em duas maneiras: externas e internas. Em que este mesmo autor afirma que a auditoria externa se trata de vários procedimentos que têm por finalidade de emitir o parecer sobre a adequação, segundo as normas da contabilidade, para verificar em que posição está o patrimônio e a financeira, assim como observar o resultado da instituição auditada.

Ainda nessa mesma linha de pensamento, a Lira (2021) alega sobre a auditoria externa no setor público, em que o objetivo principal dela é fazer o exame na gestão pública em conformidade com as normas relativas à Auditoria Governamental, que pode ser realizada de várias maneiras tais como: em sistemas, atividades, projetos, programas de governo, órgãos ou entidades da administração pública, tendo como foco principal as suas ações e objetivos. Além da incorporação de resultados sociais desenvolvidos pela administração pública.

Conforme Batista (2011 *apud* PINHEIRO; OLIVA, 2020 p. 48) afirma que,

auditoria interna é uma atividade realizada por um profissional interno à organização, e que possui como objetivos a realização de auditorias preventiva, operacional e corretiva, fornecendo além de recomendações visando à melhoria dos resultados da instituição, a proteção dos bens e direitos da entidade contra erros e fraudes.

Com base nisso, entende-se que a auditoria interna é realizada na instituição com o propósito principal de dar as recomendações em relação à correção e prevenção dos erros que possam acontecer ao longo da execução de uma certa atividade da organização.



No contexto público, a auditoria interna é uma ferramenta que desempenha a função relevante do controle interno exercida por cada unidade, visando aprovar a legalidade e a avaliação de desempenho dos resultados, considerando os três principais aspectos tais como: a economicidade, eficácia e eficiência da gestão pública (LIRA, 2021).

Dentro desta perspectiva, compreende-se que a auditoria nas universidades públicas é feita pela auditoria interna, para poder fazer a correção das falhas, assim, como as recomendações para melhorar os serviços antes de ser feita a auditoria externa pelo governo ou Tribunal de Contas da União (TCU).

Pinheiro e Oliva, (2020) afirmam que a auditoria interna, como apoio a instância da governança, deverá estar vinculada ao Conselho Universitário – CONSUNI, para promovê-la a uma maior abrangência e independência para a realização das suas atividades de controle nas universidades públicas.

A partir do exposto, compreende-se que nas universidades públicas, as atividades da auditoria devem ser abrangidas a todas as unidades de forma independente para auxiliar a parte superior da organização na tomada das decisões. Por isso, ela deve estar ligada ao conselho universitário.

### 3. METODOLOGIA

Para compreender, de melhor forma, a metodologia utilizada neste trabalho, é importante trazer o conceito da pesquisa antes de detalhar os processos metodológicos. Para Gil (2002, p. 17) define a pesquisa como “um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Além disso, ela é “atividade básica da ciência na sua indagação e construção de realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade do ensino e atualiza frente à realidade do mundo” (DESLANDES; GOMES, 2009, p. 16).

Mediante o exposto, observa-se que a pesquisa é realizada com o intuito de obter uma resposta a partir de um problema que ocorre em qualquer que seja objeto a ser pesquisado. Além disso, a pesquisa é o pilar da ciência através de várias inquietações sobre a realidade.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é descritiva, em que ela é considerada “como o objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42). A partir desta perspectiva que o trabalho será executado, fazer a descrição das recomendações da auditoria.

Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho é caracterizado como a pesquisa bibliográfica e documental. A primeira, “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas” (GIL, 2002, p. 44). E, a segunda, “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2002, P.45). Quer dizer, que a pesquisa bibliográfica é aquela que já sofreu todo o procedimento científico, enquanto a documental é a pesquisa feita através dos relatórios, jornais e entre outras.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa em que ela responde à questão muito particulares, assim como preocupa com as questões das áreas de ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou melhor, a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes (DESLANDES; GOMES, 1994). É uma pesquisa que não pode ser aplicada nas coisas mensuráveis ou em números.

Para seleção e coleta de dados, recorreu-se a vários materiais como livros, artigos, periódicos online e relatórios, referindo aos procedimentos que se adequam na elaboração deste trabalho. Os relatórios foram coletados por meio do site da UNILAB, disponível a qualquer momento da consulta, delimitando-se o marco temporal que vai de 2017 a 2021. São cinco (5) relatórios com o enfoque nas três temáticas da auditoria que são: folha de pagamento, Análise da adequação do conjunto de procedimentos de controles internos das compras governamentais no âmbito da PROAD/UNILAB e avaliação dos pagamentos referentes aos serviços de manutenção veicular da frota da UNILAB. Tendo em conta vários relatórios de diferentes temas que a unidade auditada contém naquele marco temporal. A primeira temática analisada, refere-se a do ano 2017 e 2018, em que este é para monitorar as recomendações deixadas pela auditoria interna no primeiro ano; a segunda, trata-se dos anos 2019 e 2020, seguindo o mesmo procedimento com a primeira temática. Já para o ano 2021, conforme análise realizada, ainda não existe a auditoria de monitoramento com a mesma temática e esses relatórios são de 2017 a 2021. A análise de dados foi realizada durante o mês de maio de 2023, devido a quantidade das constatações e recomendações levantadas nos relatórios da auditoria interna da UNILAB.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Realizou-se a análise dos relatórios a partir da comparação das constatações e recomendações por cada tema auditado como sendo objeto desta pesquisa. Assim, para responder os objetivos específicos deste trabalho como se pode verificar abaixo o panorama desta seção.

**Tabela 1**– Panorama de Relatórios, Constatações e Recomendações

ANO	RELATÓRIOS			NÚMEROS	
	Folha de pagamento	Análise da adequação do conjunto de procedimentos de controles internos das compras governamentais no âmbito da PROAD UNILAB	Avaliação dos pagamentos referentes aos serviços de manutenção veicular da frota da UNILAB	Constatações	Recomendações
2017	X			09	09
2018	X			29	28
2019		X		22	17
2020		X		27	13
2021			X	03	05
			TOTAL	90	72

Fonte: próprio autor.

A Tabela 1 sintetiza os relatórios a serem analisados neste trabalho, comparando as constatações e recomendações por período em que foi realizada a auditoria. Verifica-se que os relatórios de 2017 e 2018 referem-se os da temática Folha de Pagamento somando 75 (setenta e cinco) constatações e recomendações, os da Auditoria dos anos de 2019 e 2020 referem-se aos da temática análise da adequação do conjunto de procedimentos de controles internos das compras governamentais no âmbito da PROAD, somando 79 (setenta e nove) constatações e recomendações. E por último, o ano 2021, trata de relatório da avaliação dos pagamentos referentes aos serviços de manutenção veicular da frota da UNILAB, somando 8 constatações e recomendações.

Nas Tabelas 2 e 3, serão analisadas as constatações dos relatórios de Auditoria Interna relativas à PROAD de todos os anos, sendo tratadas as constatações de 2017 e 2018 na Tabela 2 e as recomendações de 2017 e 2018 na Tabela 4. Verificando as constatações que não foram acatadas e as acatadas no ano em que a temática é realizada a auditoria de monitoramento das constatações que já haviam sido levantadas no primeiro ano.

**Tabela 2** – Constações de Relatório de Auditoria Interna (RAINT) de 2017 e 2018

Nº	Constatações	2017	2018
1	Ausência de numeração e rubrica em todas as folhas do processo e documentos fora de ordem cronológica.	1	1
2	Ausência da anuência do Reitor, de forma justificada, acerca da viabilidade da redistribuição de cargos.	1	1
3	Não cumprimento, de forma tempestiva, de decisão judicial, além de falhas na formação processual.	1	
4	A inexistência de um Manual de Normas e Rotinas Administrativas atualizado com a legislação vigente.	1	1
5	Ausência da assinatura do servidor XXXXX no Formulário de solicitação de Auxílio Pré-Escolar.	1	
6	Inexistência da Comissão Interna de Supervisão - CIS no âmbito da UNILAB.	1	
7	Inexistência de Normativos Internos que tratam das avaliações de desempenho dos servidores por mérito.	1	1
8	Não há um sistema eletrônico que auxilie no controle dos processos de estágio e progressão funcional dos servidores.	1	1
9	Ausência de efetivas rotinas de controle quanto a proibição de acumulação de cargos de servidores.	1	1
10	Ausência de mecanismos de controle para a atualização funcional dos servidores junto ao Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE).		1
11	Ausência de análise criteriosa das informações apresentadas pelos servidores beneficiários do auxílio transporte.		1
12	As pastas dos servidores beneficiários do auxílio transporte, não estão instruídas com os recibos que comprovem o deslocamento.		1
13	Uma quantidade de servidores beneficiários do auxílio transporte com endereço no SIAPE divergente.		1
14	Ausência de comprovação do recadastramento de auxílio transporte da servidora XXXXXXXX, referente ao exercício de 2017.		1
15	O/a servidor/a docente XXXXX deve comprovar com mapas de aulas, de que comparece à sede funcional da UNILAB 5 vezes por semana.		4
16	A servidora XXXXXXXX apresenta um dos seus formulários de solicitação de auxílio de transporte com valores divergentes do mercado.		1
17	A solicitação de auxílio transporte do servidor XXXXX, não especifica qual o tipo de transporte intermunicipal que ele utiliza.		1
18	Ausência da data do recadastramento do benefício do servidor XXXXX.		1
19	Ausência do número do SIAPE do servidor XXXXX no formulário de solicitação do auxílio transporte.		1
20	Uma criteriosa análise acerca da informação da servidora XXXXXXXX de que utiliza quatro bilhetes diários de transporte municipal.		2
21	O recadastramento do auxílio transporte do servidor XXXXXXXX apresenta dados inconsistentes por residir em Itaitinga/CE.		1
22	Ausência de informação acerca da linha de transporte intermunicipal utilizado pelo servidor XXXXXXXX.		1
23	As pastas dos servidores beneficiários do auxílio saúde não estão instruídas com os recibos mensais que comprovem a quitação da mensalidade do plano.		1
24	Ausência de controles internos sobre verificação do impedimento de exercer outra atividade remunerada no caso do regime de dedicação exclusiva		1
25	As servidoras XXXXXXXX e XXXXXXXX encerraram as cessões no dia 14/03/2018, e não há informações acerca do retorno às atividades.		1
26	Comunicação deficitária entre a Coordenação de Gestão de Pessoas (Ceará) e o Setor de Gestão de Pessoas (Bahia).		1
27	A insuficiência e a não priorização do fortalecimento dos recursos humanos na área de Gestão de Pessoas.		1
28	Ausência de autonomia da Coordenação de Gestão de Pessoas de dialogar diretamente com a Gestão Superior sobre elaboração Política de Gestão de Pessoas.		1

Fonte: próprio autor.

A ordem da numeração das constatações na tabela não seguiu a mesma lógica com a que está nos relatórios analisados, tendo em vista que algumas constatações tratam do mesmo assunto. Daí resolveu-se numerá-las de acordo com a constatação a qual se refere, conforme o número de vezes que esse assunto foi tratado no relatório de auditoria no ano informado.

Comparando os anos de 2017 e 2018 que tratam do tema de folha de pagamento, verificou-se que, das 09 (nove) constatações do ano 2017, repetiram 06 (seis) no ano 2018, que correspondem a 66,67% das constatações que não foram acatadas pela unidade auditada e apenas 03 (três) são cumpridas, equivalente a 33,33%.

Com relação às informações levantadas, entende-se que a unidade de Gestão de Pessoas não estabeleceu normas formais para os procedimentos administrativos de avaliação e desempenho. Diante disso, esses instrumentos deveriam ser levados em consideração desde os primeiros momentos da realização das atividades, pois, irão servir de guia e orientação das tarefas a serem executadas, baseando no que foi estabelecido nesses instrumentos normativos. Portanto, considera-se que, sem esses instrumentos, não existiria a forma como avaliar a eficiência dos servidores, porque não há nenhum indicador ou normas pré-estabelecidas sobre o procedimento.

Compreende-se, também, que existe a discrepância das informações dos servidores que solicitam o auxílio transporte, em que alguns não assinaram a folha de solicitação. A ausência do número do SIAPE do servidor, que identifica o mesmo, bem como a falta dos recibos que comprovem o pagamento. Mediante esse cenário, observa-se que o controle interno não está sendo realizado de maneira que é almejado, pois não constam as informações que permitiriam a identificação dos beneficiários de auxílio. Para poder prestar a conta à administração superior das verbas disponibilizadas para dar assistência aos docentes que necessitam desse auxílio, com o intuito de permitir a locomoção para a Universidade.

Outra informação relevante do relatório de auditoria é com relação às pastas dos servidores beneficiários do auxílio saúde, pois de acordo com o relatório de auditoria, as pastas não estão instruídas com os recibos mensais que comprovem a quitação da mensalidade do plano de saúde dos servidores e seus dependentes. Desta forma, o beneficiário recebeu o auxílio e deveria comprovar o pagamento do plano de saúde, de acordo com as regras de comprovação estabelecidas. Com isso, a UNILAB pode estar pagando indevidamente mensalidades de planos de saúde que já podem ter sido cancelados.

Foi constatado, também, de acordo com o relatório de auditoria, que não há controles internos definidos sobre a verificação do impedimento de exercer outra atividade remunerada, no caso dos servidores que possuem o regime de dedicação exclusiva. Neste regime o servidor está impedido de exercer outra atividade além das suas funções na IES. Importante para a UNILAB verificar e aplicar as regras do regime de dedicação exclusiva, para que outras atividades docentes não prejudiquem o ensino, a pesquisa e a extensão.

A constatação de que a comunicação entre a Coordenação de Gestão de Pessoas (Ceará) e o Setor de Gestão de Pessoas (Bahia) é deficitária e alarmante, nas palavras do relatório de auditoria. A Gestão de Pessoas é responsável pelo pagamento dos servidores e um pagamento a maior ou o pagamento de gratificação sem que o servidor ainda esteja ocupando o cargo, é prejuízo aos cofres públicos e, ainda, é passível de ressarcimento pelo erro cometido.

A seguir, na Tabela 3, serão descritas as constatações dos anos 2019, 2020 e 2021.

**Tabela 3** – Constatações RAINT de 2019, 2020 e 2021

Nº	Constatações	2019	2020	2021
1	Quantidade insuficiente de servidores capacitados para atuar na função de “pregoeiro” no âmbito da PROAD.	1		
2	Inexistência de Plano de Capacitação para os membros da Comissão de Licitação e não priorização do fortalecimento dos Recursos Humanos	1	1	
3	Quantidade insuficiente de servidores capacitados para atuar na elaboração de Editais de Licitações no âmbito da PROAD.	1		
4	Falhas na delimitação de competências entre as Pró-Reitorias de Administração e Planejamento sobre procedimentos licitatórios.	1		
5	Insuficiência de servidores na Coordenação de Logística para acompanhar processo licitatório de compras governamentais.	1	1	
6	Inexistência de um Plano Anual de Aquisições dos objetos no âmbito da UNILAB vinculado com os objetivos estratégicos.	1	1	
7	Verifica-se uma inversão no planejamento da contratação que inicia com a solicitação do objeto por setor competente.	2		
8	Não constam informações da instauração do procedimento e aplicação das penalidades solicitadas pela autoridade competente.	2	1	
9	Ausência de uma sequência lógica processual entre as fls. 694 e 723, antes da Ata de Realização do Pregão.	1		
10	Ausência da aprovação motivada do Termo de Referência pela autoridade competente.	1	1	
11	Em desconformidade com o §6º do Art. 22 do Decreto 7892/2013, a contratação foi efetivada após 90 dias da autorização do órgão gerenciador da Ata.	1		
12	Discrepância nos valores da contratação, no qual inicia-se a solicitação com R\$53.894,28, enquanto o valor previsto no orçamentária é de R\$286.500,00.	1		
13	Ausência de justificativa acerca da não utilização de Sistema de Registro de Preços na contratação, em desconformidade com inciso II do Art. 15 da Lei 8666/1993.	1		

14	Ausência de informações para justificar a aquisição de projetores multimídias e impossibilidade de manutenção dos equipamentos adquiridos em 2012.	1		
15	Ausência da indispensável designação do Pregoeiro que atuou no Pregão, bem como da comprovação de capacitação específica para tanto.	1		
16	Ausência da necessária e adequada numeração em todas as folhas do Processo.	2		
17	Dúvidas quanto à independência das propostas de preços apresentadas, pois verificou-se 3 instituições com o mesmo valor.	1		
18	Ausência de justificativa da escolha da Contratada, tendo em vista ainda o agravante dos preços idênticos quando da pesquisa de mercado.	1		
19	Ausência de normativo que discipline a relação entre a Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura – FCPC e a UNILAB.	1		
20	Inexistência de Comissão de Licitação ativa no âmbito da Pró-Reitoria de Administração.		1	
21	Ausência de padronização de formulários, procedimentos e controles das compras governamentais realizadas no Ceará e na Bahia.		1	
22	Ausência da autorização da autoridade competente para abrir o processo licitatório no início do desenvolvimento processual.		2	
23	Juntou o Termo de Referência ao Processo fora de ordem cronológica, prejudicando a lógica processual e as boas práticas administrativas.		1	
24	Ausência de documento confirmando que a demanda está prevista no Plano Anual de Contratações vigente.		6	
25	Ausência de justificativa para a não utilização preferencial do Sistema de Cotação Eletrônica para aquisição de bens.		1	
26	Ausência da Prévia consulta aos Cadastros de Empresas Inidôneas do Tribunal de Contas da União como pré-requisito para a contratação.		4	
27	Inexistência de comprovação de que o preço praticado pela empresa com a UNILAB é compatível com o preço de mercado.		1	
28	Consta autorização da autoridade competente para efetivação da contratação por Dispensa de Licitação, enquanto a foi efetivada como Inexigibilidade de Licitação.		1	
29	Ausência da autorização da autoridade competente para a abertura do processo de aquisição motivada e analisada sobre a oportunidade.		2	
30	Ausência de indicação da Equipe de Gestão e Fiscalização do Contrato por parte da Diretoria de Tecnologia da Informação de forma tempestiva.		1	
31	A Administração não apresentou justificativa da opção pelo Sistema de Registro de Preços, nem fez o enquadramento nas hipóteses legais previstas.		1	
32	Ausência de relatórios técnicos que avaliem a quantidade e qualidade dos serviços de manutenção demandada e realizada.			1
33	Custos de serviços de manutenção realizados que superam o valor do veículo			1
34	Motorista conduziu veículo para estabelecimento do qual é proprietário.			1

Fonte: próprio autor.

Em relação ao relatório de análise da adequação do conjunto de procedimentos de controles internos das compras governamentais no âmbito da PROAD observadas no relatório de auditoria analisado, foi identificado que, das 22 (vinte e duas) constatações do ano 2019 apenas 05 (cinco) se repetiram no ano 2020 que correspondem 22,73% das que não foram acatadas pela unidade auditada. Foram acatadas 17 (dezessete) constatações, o que equivale a 77,27%.



Com relação ao relatório de avaliação dos pagamentos referentes aos serviços de manutenção veicular da frota da UNILAB, pode-se observar que não seguiu o mesmo padrão com os que já foram abordados. De acordo com o Relatório da Auditoria, essa foi a primeira auditoria realizada nesse setor, principalmente no tempo delimitado para a realização deste estudo. Por isso, não existe a segunda auditoria para monitorar as constatações e recomendações deixadas na primeira. Conforme se verifica no item 33 da Tabela 3, os custos de serviços de manutenção realizados superam o valor do veículo. Isso demonstra falta de planejamento e organização do setor e que essa ação deve ser investigada se prejudicou a UNILAB financeiramente. Dentro desta perspectiva, foi constatado que os custos de serviços de manutenção realizados superam o valor do veículo. Geralmente, o preço de manutenção dum objeto não deve superar o de compra desse mesmo aparelho. Nesse caso, a Auditoria investiga se parte do valor pago na manutenção, possivelmente, seria para o benefício próprio dos envolvidos.

Nas constatações apresentadas, observa-se que existe a insuficiência de servidores na coordenação de logística com capacidade para atuar nas suas áreas. Com base nisso, pode-se ressaltar que a capacitação dos servidores deveria ser uma das prioridades do setor, pois tendo colaboradores com qualidade e conhecimento, isso já é um diferencial para o atingimento dos objetivos almejados pela unidade.

Também se verifica que não existe um planejamento de curto prazo, ou melhor, anual sobre a aquisição de objetos no âmbito da UNILAB, que permitiria o controle dos materiais adquiridos num certo período. Além disso, esse plano poderia auxiliar no controle de gastos por cada objeto comprado pela universidade.

Na mesma linha de pensamento, constatou-se discrepância no valor que consta no orçamento e o da primeira solicitação da contratação de um item. Quer dizer, que a solicitação realizada não seguiu as fases do desembolso do dinheiro para contratação conforme previsto no orçamento. Porque, conforme a constatação, o valor de R\$53.894,28 solicitado no início, ultrapassaria R\$286.500,00 previsto no orçamento.

E, ainda, entende-se que as legislações e decretos acerca do processo licitatório devem ser mais bem observadas. Como é óbvio que no exercício do cargo público, toda atividade voltada à compra e contratos no setor público deveria ser na base da lei de licitação. Caso contrário, o servidor pode estar cometendo um ato ilícito. Além disso, de acordo com o relatório

de auditoria, não consta documento formal que comprove a autorização ou a ciência da autoridade máxima, como o caso do Reitor da UNILAB sobre uma determinada demanda.

Também, foi constatado que não há padronização de formulários, procedimentos e controles das compras governamentais realizadas no Ceará e na Bahia. Sendo uma mesma universidade, apesar de sediar em duas unidades estaduais diferentes, precisa ter todos esses requisitos da mesma forma, pois se refere a uma única instituição. Isso pode causar retrabalho e atraso em demandas urgentes.

E ainda, constata-se que a Administração não apresentou justificativa da opção pelo Sistema de Registro de Preços, nem fez o enquadramento nas hipóteses legais previstas. Uma vez que é exigido pelos normativos legais, a administração deveria constar a justificativa na opção a qual se refere a equipe de auditoria no sistema. Mediante isso, percebe-se que há falta de transparência por parte dos envolvidos, pois não há elementos que possam comprovar os valores registrados.

As Tabelas 4 e 5 possuem as recomendações do primeiro ano auditado por cada temática, nesse caso as recomendações de 2017, 2019 e 2021. Já para os anos seguintes de auditoria de monitoramento, apenas coloca-se as recomendações que repetiram nesses anos, no caso de 2018 e 2020.

**Tabela 4** – Recomendações de RAIN'T dos anos de 2017 e 2018

Nº	Recomendações	2017	2018
1	A adoção de boas práticas processuais, com uma sequência lógica e em conformidade com a Portaria Interministerial MJ/MP nº 1.677, de 7 de outubro de 2015.	1	1
2	Recomenda-se que em todos os processos de redistribuição ou cessão de servidores, conste documento formal do Reitor acerca da viabilidade da redistribuição/cessão pretendida.	1	1
3	Recomenda-se que, nos casos de decisões judiciais, sejam tratadas com prioridade para o seu tempestivo cumprimento, também capacitação dos servidores da Coordenação de Gestão de Pessoas - COGEP/PROAD em sua área de atuação.	1	
4	Recomenda-se desenvolver um Manual de Normas e Rotinas Administrativas no âmbito da COGEP/PROAD, detalhando procedimentos e prazos em conformidade com as boas práticas processuais e a legislação vigente.	1	1
5	Recomenda-se que a COGEP/PROAD proceda com uma análise criteriosa e preventiva de todos seus processos, no sentido de otimizar seu controle interno.	1	
6	Recomenda-se tratar com prioridade os procedimentos de escolha dos membros para composição da Comissão Interna de Supervisão do PCCTAE no âmbito da UNILAB.	1	
7	Recomenda-se que o Conselho Universitário analise as minutas de Resoluções que visam normatizar os procedimentos de avaliação de desempenho.	1	1

8	Recomenda-se que a Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI acelere os procedimentos de implantação de todas as funcionalidades do sistema SIGRH e a capacitação dos servidores da COGEP/PROAD em sua área de atuação.	1	1
9	Recomenda-se a elaboração de um estudo específico para mitigar os riscos consequentes da ausência de rotinas de controle quanto a proibição de acumulação de cargos de servidores.	1	1

Fonte: próprio autor.

Com relação às recomendações sugeridas, verifica-se que foi orientada a se adotar boas práticas de gestão, em que todos os processos devem seguir uma sequência lógica de cada tarefa realizada. Assim, para facilitar no acompanhamento de todas as atividades, bem como seguir os normativos que orientam a boa prática de gestão organizacional.

O relatório de auditoria também recomenda à Coordenação de Gestão de Pessoas, vinculada à PROAD, análise cautelosa dos processos dos servidores. Aplicando o princípio da imparcialidade, assim para minimizar os riscos e otimizar o controle interno da unidade.

Dentro desta perspectiva, foi orientado no relatório a escolha com prioridade dos membros para composição da Comissão Interna de Supervisão, aliás, indicar as pessoas com capacidade não pelo afeto ou parentesco. Porque indicando um servidor com pouco conhecimento acerca do assunto para compor um grupo, possivelmente, possa cometer as falhas com relação aos princípios que normatizam o processo. Por isso, é de suma importância a integração da comissão as pessoas com capacidade e conhecimento da área no qual irão atuar.

O relatório de auditoria recomenda que conste, sempre, documento formal do Reitor em todos os processos de redistribuição ou cessão que os servidores pretendem realizar. O Reitor, como o representante máximo da instituição, precisa saber desses processos e autorizar formalmente para fins de comprovação. Caso viesse a acontecer uma falha sobre a cessão realizada, isso já é do conhecimento dele, porque já havia autorizado. Portanto, a única forma que justificaria a ciência dele é através do documento que confirma a autorização do evento.

Recomenda-se que o Conselho Universitário analise as minutas de Resoluções que normatizam os procedimentos de avaliação de desempenho. Uma vez solicitada a análise das minutas, pode-se perceber que elas precisam das atualizações de todos os critérios de avaliação de desempenho dos servidores. Porque se não houvesse um dos critérios pré-estabelecidos na minuta, não poderia ser aplicado em caso de avaliação do servidor. Por isso, é necessário atualizar a minuta para estabelecer com antecedência o que irá ser aplicado no momento da avaliação dos gestores.

Além disso, recomenda que seja realizado, de forma mais rápida, um estudo específico sobre acumulação de cargos dos servidores. Um servidor que ocupa mais de três funções, é natural que não conseguiria ser eficiente e eficaz em todas elas. Portanto, para reduzir riscos de não dar conta das possíveis demandas, é preciso estabelecer um controle interno que identifique a acumulação das funções.

**Tabela 5** – Recomendações de RAINT de 2019, 2020 e 2021

Nº	Recomendações	2019	2020	2021
1	Recomenda-se que a gestão da Pró-Reitoria de Administração tome como prioridade a necessidade de um maior número de servidores capacitados para atuar na função de “pregoeiro” no âmbito da PROAD/UNILAB	1		
2	Recomenda-se a priorização e fortalecimento de investimentos em Recursos Humanos na área de Licitações e Contratos, com o constante treinamento dos agentes envolvidos.	2	1	
3	Recomenda-se que as Pró-Reitorias de Administração e de Planejamento delimitem quais as suas competências dos processos licitatórios de serviços de engenharia.	1		
4	Recomenda-se o contínuo acompanhamento de todas as fases do processo licitatório e a elaboração de indicadores de gestão na área de licitações.	1	1	
5	Recomenda-se a otimização dos procedimentos para elaboração do Plano Anual de Aquisições no âmbito da UNILAB, prevendo para cada aquisição a descrição do objeto.	1	1	
6	Recomenda-se que todos os processos de compras e contratações na Administração Pública devem iniciar-se com a solicitação do objeto elaborado pelo agente competente.	2		
7	Recomenda-se a adoção de boas práticas processuais no sentido de tornar o Processo inteligível, com uma sequência lógica a seguir: Proposta vencedora /Ata de Julgamento (Ata de Realização do Pregão) / Resultado por Fornecedor / Termo de Adjudicação / Termo de Homologação.	1		
8	Recomenda-se que os Termos de Referência sejam assinados por quem o elaborou e aprovados no início do procedimento licitatório. E ainda, que a Gerência de Licitações proceda com uma análise dos processos licitatórios antes de enviá-los para homologação.	1	1	
9	Recomenda-se que a Coordenação de Logística observe o prazo constante no §6º do Art. 22 do Decreto 7892/2013, sob pena de anulação da contratação e responsabilização dos agentes envolvidos.	1		
10	Recomenda-se que a Coordenação de Logística instrua os Processos de compras governamentais com a justificativa da não utilização do Sistema de Registro de Preços, em conformidade com o inciso II do Art. 15 da Lei 8666/1993.	1		
11	Recomenda-se que a Coordenação de Logística/Pró-Reitoria de Administração proceda com a contratação de empresa especializada na análise, manutenção e recuperação de aparelhos eletrônicos de elevado valor.	1		
12	Recomenda-se que todos os processos licitatórios sejam instruídos com documentos que comprovem que o servidor indicado para atuar como pregoeiro possui capacitação específica para exercer a atribuição.	1		
13	Recomenda-se que todos os Processos administrativos de compras governamentais sejam numerados e rubricados em todas as suas folhas e, que a Coordenação de Logística proceda com uma análise dos processos licitatórios antes de enviá-los para homologação.	2		

14	Recomenda-se que os Processos de Compras Governamentais sejam instruídos com pesquisas de preços que verifiquem a compatibilidade dos preços dos bens ou serviços a serem adquiridos com os preços de mercado	1		
15	Recomenda-se, em contratações futuras com objeto semelhante, a aplicação do Art. 6º do Decreto 7423/2010.	1		
16	Recomenda-se à Pró-Reitoria adotar um modelo de negócio de gestão da frota veicular adequado aos recursos humanos.			1
17	Recomenda-se a indicação dos servidores para compor a equipe de fiscalização com competência e conhecimentos técnicos para avaliar adequadamente a quantidade e qualidade dos serviços prestados.			1
18	Recomenda-se à Pró-Reitoria de Administração implementar controle adequado que proporcione justificar e demonstrar a vantajosidade dos serviços de manutenção autorizados.			1
19	Recomenda-se à Pró-Reitoria de Administração averiguar a inconformidade constatada (motorista conduzindo veículo para oficina da qual é proprietário) e, se cabível, responsabilizar o(s) ator(es) que lhe deu causa.			2

Fonte: próprio autor.

Após a análise, observa-se que foi recomendada a priorização do investimento em recursos humanos, principalmente, na área de licitação e contratos, assim como mantê-los em constante treinamento. Porque para ter bom desempenho na área em que está a atuar, precisa-se do treinamento regular referente aos assuntos relacionados à área de atuação. Assim, para poder manter atualizado e fazer as atividades de forma correta e eficiente.

Na mesma linha de pensamento, solicitaram a Pró-Reitoria de Administração e de Planejamento que delimitem quais as suas competências dos processos licitatórios de serviços de engenharia. Como são duas unidades independentes, as suas atribuições e/ou competências deveriam ser bem delimitadas por cada um. Porque, sem a delimitação, uma Pró-Reitoria poderia estar realizando as atividades da outra e vice-versa. Daí, acabaria por tornar complexa a distinção das atividades realizadas por cada unidade.

Também, recomenda-se que todos os processos de compras e contratações na Administração Pública devem iniciar-se com a solicitação do objeto elaborado pelo agente competente. Quer dizer, que no processo da contratação no setor público não pode ser feita a solicitação do contrato, sem seguir aquilo que foi elaborado pelos responsáveis ou pessoas capacitadas para a referida função. Porque são essas agentes que têm o conhecimento acerca da contratação e os procedimentos a serem seguidos, por isso é necessário basear no objeto produzido por eles.

O relatório de auditoria recomenda a Coordenação de Logística que acompanhe o prazo estabelecido no §6º do Art. 22 do Decreto 7.892 de 2013, de até noventa dias para efetivar

aquisição ou contratação solicitada para órgão não participante, caso contrário seguirá com anulação da contratação e responsabilização dos agentes envolvidos. Isso demonstra que os prazos fixados nos normativos precisam de ser cumpridos tanto para os servidores públicos, quanto para os cidadãos quando requer um serviço ligado ao setor público.

O relatório de auditoria ainda solicita a Coordenação de Logística que instrua os processos de compras governamentais com a justificativa da não utilização do Sistema de Registro de Preços, em conformidade com o inciso II do Art. 15 da Lei 8.666 de 1993, que trata do processamento através de sistema de registro de preços.

O relatório de auditoria também orienta a adoção da medida que se trata de apresentação dos documentos que comprovem que o servidor indicado para atuar como pregoeiro, em todos os processos licitatórios, possui capacitação específica para exercer a atribuição. A partir daí, tornaria mais fácil identificar os servidores com competências para a referida função.

Recomenda-se que os Processos de Compras Governamentais sejam instruídos com pesquisas de preços, verificando a compatibilidade dos valores dos bens ou serviços a serem adquiridos com os preços de mercado. É fundamental aplicação dessa pesquisa, porque sem ela, possivelmente, poderia haver um preço apresentado que não seja o do mercado para o benefício próprio dos envolvidos. Uma vez que a pesquisa é feita com antecedência, não seria fácil a existência da incompatibilidade de preço com o mercado.

Também, foi orientado a Pró-Reitoria de Administração averiguar a inconformidade constatada pelo motorista que conduziu o veículo para oficina da qual é proprietário. E ainda solicitou que, se cabível, responsabilizar o ator que lhe deu causa. Diante desse cenário, observa-se que o motorista está aproveitando o valor disponibilizado para a manutenção do veículo para o benefício próprio. Sendo assim, é possível afirmar que a partir disso é que o dinheiro orçado para a manutenção ultrapassou o do veículo.

Conforme a Instrução Normativa de Controladoria Geral da União (CGU) nº 10, de 28 de abril de 2020, alega que os benefícios das atividades da auditoria podem ser compreendidos como impactos positivos verificados na gestão pública a partir da implementação, por parte dos gestores públicos, de orientações e/ou recomendações provenientes das atividades de auditoria interna, sendo, portanto, resultantes do trabalho conjunto da Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG) e da gestão.

Diante do exposto, percebe-se que as recomendações acatadas pela unidade são os benefícios gerados pela auditoria realizada. Em que esses resultados podem ser observados no aumento da eficiência operacional, assim como na minimização dos riscos financeiros e da própria unidade. Além disso, pode proporcionar a uma maior conformidade com as boas práticas, cumprimento das normas e as legislações vigentes.

E ainda, os benefícios podem ser classificados como financeiros ou não financeiros. Por um lado, os financeiros relacionam-se à prevenção ou à recuperação de prejuízos ao erário, que possam ser representados monetariamente. E, por outro, os não financeiros são os que demonstram impacto positivo na gestão de forma estruturante, como a melhoria em eficácia, eficiência, legalidade ou efetividade dos processos avaliados (INSTRUÇÃO NORMATIVA DE CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU) Nº 10, DE 28 DE ABRIL DE 2020).

Das duas formas dos benefícios apresentados, percebe-se que o mais constatado e recomendado é o não financeiro. Porque a maioria das recomendações são relacionadas às questões operacionais e cumprimento das boas práticas de gestão. Mas, também, há constatações que descrevem a incompatibilidade dos valores de dinheiro solicitados com o que está previsto no orçamento e o do custo de manutenção que superou o valor do veículo, no qual pode ser considerado como benefício financeiro por constatar a inconformidades, que possivelmente poderiam ser disponibilizados caso não fosse constatado.

Portanto, considera-se que os benefícios das recomendações acatadas no ano 2018 e 2020, atingiram-se a 33,33% no primeiro ano e 77,27% para o segundo. Quer dizer que no ano de 2020 houve mais cumprimento das recomendações do que no ano 2018. Pode-se afirmar que houve um crescimento maior na implementação das orientações da equipe da auditoria interna.

A partir desta perspectiva, pode realçar o quanto a auditoria interna é importante para tornar uma gestão flexível e eficiente no atingimento dos objetivos organizacionais. Como afirma a Lira (2021, P. 48) de que a auditoria interna “é uma parte intrínseca da gestão de qualquer órgão, aumentando a efetividade e eficácia de suas ações”.

Comparando este estudo com os outros autores, pode observar que existem algumas semelhanças nos relatórios analisados entre ambos. Como refere a Lira (2021, p. 48) de que “em relação aos achados de auditoria, de início observa-se que todos demonstram que existe uma má gestão, seja pelos entes responsáveis ou pelos seus funcionários, entretanto, efetuou-se as adequações necessárias”. Pode-se afirmar que é dessa forma que aconteceu com os relatórios analisados neste trabalho, tendo como a justificativa disso, o aumento do percentual de

cumprimento das recomendações e de boas práticas no ano 2020, justamente, por conta das adequações realizadas.

Com relação aos relatórios tratados neste trabalho pode referir que são fundamentais para mitigação dos riscos e auxiliar no progresso organizacional como citou Rodrigues e Machado (2021, p. 17) de que “a avaliação dos riscos de controles internos com a Folha de Pagamento foi a atividade mais evidenciada, sendo executada em 51 (85,00%) universidades”. Como foi citado, folha de pagamento é uma das temáticas também referidas neste trabalho. Por isso, considera-se que é um assunto muito relevante para ser controlado no âmbito das universidades públicas.

Além disso, Rodrigues e Machado (2021, p. 17) afirmam que,

Em 39 (65,00%) universidades, foram realizadas atividades para verificar a formalização dos convênios e contratos realizados no âmbito das universidades, de forma a assegurar o atendimento às exigências legais pertinentes, por meio da análise de suas respectivas prestações de contas, tendo como resultado esperado a correta formalização dos contratos administrativos.

Os autores mostraram que o processo da formalização de contratos e convênios das universidades estudadas foram muito boas e implementadas de maneira correta. Enquanto nos relatórios analisados nesta pesquisa, foram recomendadas a capacitação das pessoas que atuam com licitação e contratos, assim como a indicação das pessoas que comprovem a formação ou que possuem conhecimento específico de licitação para assumirem os cargos. Tudo isso demonstra que a UNILAB precisa melhorar os seus processos de formalização de contratos, bem como dos temas da atividade da auditoria analisada neste trabalho. Assim, para igualar 39 (trinta e nove) universidades, acima referidas, que possuem todo o processo da formalização dos contratos administrativos corretos. Quer dizer que, em comparação com as outras Instituições de Ensino Superior, a UNILAB está abaixo do nível da boa formalização desses processos devido às melhorias que precisam ser realizadas.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início deste trabalho, verificou-se a importância de se avaliar a gestão e os gestores públicos, bem como suas formas de atuação. Por isso foi relevante pesquisar sobre avaliação da atuação do controle interno sobre a Pró-reitoria de Administração da UNILAB, por meio da análise dos relatórios da auditoria. Geralmente as Instituições de Ensino Superior possuem normas e regras que precisam ser seguidas durante as atividades de ensino, pesquisa e extensão executadas. Além disso, são disponibilizadas verbas para atender as necessidades de todos os envolvidos nessas instituições.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral analisar as constatações e recomendações dos Relatórios da Auditoria Interna da UNILAB, direcionadas à pró-reitoria de Administração, no período de 2017 a 2021. Sendo assim, constatou que o objetivo geral foi atendido, pois o trabalho conseguiu demonstrar as constatações e recomendações descritas nos relatórios, nos quais relatam certas falhas, o incumprimento de algumas normas e legislações, bem como as que foram solucionadas após a emissão das recomendações pela equipe da auditoria.

O objetivo específico inicial era verificar as constatações contidas nos Relatórios da Auditoria Interna da UNILAB, direcionadas à PROAD, no período de 2017 a 2021, em que esse objetivo foi atendido. Por isso, colocou-se todas as constatações das temáticas auditadas por cada ano, para verificar o que realmente são levantadas a partir delas. Como a ausência de um manual administrativo, comunicação deficitária entre a coordenação de gestão de pessoas de Ceará com a de Malês, a falta de prestação de contas por não existir algumas ferramentas que comprovem as atividades realizadas tais como os recibos e as assinaturas de solicitantes do auxílio transporte.

O segundo objetivo específico era verificar as recomendações sugeridas à PROAD no período de 2017 a 2021 e quais foram acatadas ou não, também é atendida essa meta, por isso na tabela 4 e 5 foram apresentadas as recomendações que são acatadas e as que não. Porque nelas, observou-se as boas práticas recomendadas pela equipe da auditoria interna para solucionar as falhas e os erros que poderiam comprometer os objetivos da organização.

Já o terceiro é identificar os benefícios advindos das Recomendações acatadas, dessa maneira, pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado. Pois que, foram adequadas as más práticas de gestão constatadas no princípio, que acabou por obrigar o crescimento em termo da percentagem sobre o cumprimento das recomendações deixadas. Nesse caso, considera-se os

benefícios como: a capacitação dos servidores, adoção de boas práticas de gestão para o setor, o aumento da eficiência de controle interno, a elaboração de manuais de normas e rotinas administrativo e entre outros.

A pesquisa partiu da hipótese de que, às vezes, existem algumas falhas e erros que acontecem nos serviços públicos que, possivelmente, acontecem por falta de conhecimento ou pela má fé. Nesse caso, refere-se aos valores do dinheiro que superam o que está previsto no orçamento. Além disso, a conduta do motorista que conduziu o veículo para o estabelecimento onde ele é proprietário.

Portanto, destaca-se que o problema deste trabalho foi completamente respondido, que trata de quais as constatações e as recomendações apontadas para a Pró-Reitoria de Administração nos Relatórios da Auditoria Interna da UNILAB, no período de 2017 a 2021. Diante disso, foram trazidas as constatações e recomendações de todo o período referido com detalhes sobre o que cada uma dessas descreve. Em que as constatações demonstraram a ineficiência das práticas que são executadas e as recomendações as melhorias que deveriam ser seguidas para melhorar o controle interno da unidade e da organização como um todo.

Diante da metodologia proposta percebe-se que o trabalho poderia ter sido realizado com uma pesquisa mais ampla na bibliografia para analisar o aspecto da auditoria e controle nas universidades públicas, mas dado ao tempo e poucos trabalhos referentes a esses assuntos, obrigou a limitação dessa parte.

Diante disso, recomenda-se que sejam aplicadas para as futuras pesquisas um estudo comparativo entre as Pró-Reitorias da UNILAB ou qualquer que seja a universidade, para analisar o nível de cumprimento das recomendações e a conformidade dos normativos legais já que é uma instituição pública.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Cícero Rodrigues; FARIA, Fernando de Abreu. Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual. **Revista de Administração FACES Jornal**, v. 17, n. 4, p. 129–149, 2018. Disponível em: <https://abrir.link/PfEky>. Acesso em: 21 jun. 2022.

BRASIL. **A lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Poder Executivo, 1996. Disponível em: <https://abrir.link/Gsh1o>. Acesso em: 22 jun. 2022.

CARDOZO, Hugo Leonardo viés. **Características dos sistemas de controle gerencial de universidades brasileiras**: estudo de casos de universidades localizadas no estado do Rio de Janeiro. 2014. 65 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. Curso de mestrado em Administração, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://abrir.link/1KReK>. Acesso em: 23 jun. 2022.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. (Org); Maria Cecília de Sousa Minayo. 28. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. (Org); Maria Cecília de Sousa Minayo. 21. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

HEINZ, Michele Urrutia; QUINTANA, Alexandre Costa; MACHADO, Daiane Pias. Controle dos bens permanentes: um estudo nas Universidades Federais do estado do Rio Grande do Sul. 2011. Disponível em: <https://abrir.link/VUL4b>. Acesso em: 23 jun. 2022.

**INSTRUÇÃO NORMATIVA nº 10**, de 28 de abril de 2020. Aprova a Sistemática de Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília: CGU. Disponível em: <https://abrir.link/9Wwcf>. Acesso em: 28 abr. 2023.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS – INTOSAI. **ISSAI 100. Princípios Fundamentais de Auditoria do Setor Público**. Aprovada em 2013. Tradução: Tribunal de Contas da União. Viena: INTOSAI - Secretaria Geral, 2017. Disponível em: <https://abrir.link/rYNzD>. Acesso em: 20 jul. 2022.

LIRA, Alexander Marcelino. **Auditoria operacional**: análise dos relatórios dos programas de assistência estudantil da UNILAB de 2014 a 2018. 2021. 60f. Monografia - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. Curso de Administração Pública, Redenção, 2021. Disponível: <https://abrir.link/tHsE>. Acesso em: 20 jul. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. - São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes; FILHO, José Emmanuel Burle. **Direito administrativo brasileiro** - 42. ed. / atual. até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015. - São Paulo: Malheiros, 2016.

PEREIRA, Romildo Rodrigues. Governança no Setor Público – origem, teorias, modalidades e aplicações. **Revista do TCU**, n. 122, p. 122–133, 2011. Disponível em: <https://abrir.link/Hs5B7>. Acesso em: 17 jun. 2022.

PINHEIRO, Douglas Renato; OLIVA, Eduardo Camargo. A atuação da auditoria interna na governança pública: um estudo baseado na visão da alta administração das universidades

públicas federais brasileiras. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 31, n. 2, 2020. Disponível em: <https://abrir.link/L9b9t>. Acesso em: 21 jul. 2022.

QUEIROZ, Marly Alfaia Simões de. **Controle interno e controladoria na administração pública**: estudo nas universidades federais brasileiras. 2011. 119 f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Ceará. Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2011. Disponível em: <https://abrir.link/EZmKE>. Acesso em: 31 mai. 2022.

RODRIGUES, Rubens Carlos; MACHADO, Marcus Vinicius Veras. Atuação da Auditoria Interna nas Universidades Federais Brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, 2021, vol. 13, núm. 4, Outubro-Diciembre. Disponível: <https://abrir.link/xLHLo>. Acesso em: 22 abr. 2023.

SALES, Eliana Carla de Albuquerque Silva. **Governança no setor público segundo a IFAC**: um estudo nas universidades federais brasileiras. 2014. 157 f. Dissertação (Pós-Graduação) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará. Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2014. Disponível em: <https://abrir.link/zvIem>. Acesso em: 19 jun. 2022.

SAMPAIO, Maria Eugênia C.A. de; VALLE, Regina Miranda. **Estudo Piloto de Metodologia de Auditoria Operacional**. 2008. 125 f. Trabalho de Conclusão Curso (Pós-Graduação) – Faculdade de Instituto Brasileiro de Gestão de Negócio (IBGEN). Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, Porto Alegre – RS, 2008. Disponível: <https://abrir.link/JWyZr>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SANTOS, Alexandre Pompeu dos. Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior: um estudo de caso em Minas Gerais. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 2, n. 3, p. 79-94, 2008. Disponível em: <https://abrir.link/bIt5v>. Acesso me: 31 mai. 2022.

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFROBRASILEIRA. **Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) 2021**. Disponível em: <https://abrir.link/4b9H8>. Acesso em: 21 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) 2017**. Disponível em: <https://abrir.link/CeKLS>. Acesso em: 21 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) 2018**. Disponível em: <https://abrir.link/BuKQH>. Acesso em: 21 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) 2019**. Disponível em: <https://abrir.link/d21aA>. Acesso em: 21 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) 2020**. Disponível em: <https://abrir.link/ku9Sk>, Acesso em: 21 mar. 2023.