

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA- MPGE

DISSERTAÇÃO

**A ADOÇÃO DE CONTROLES INTERNOS COMO MECANISMOS DE
GOVERNANÇA E DE *ACCOUNTABILITY* EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS**

DANIELLE SILVA DE ARAUJO

2019



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**A ADOÇÃO DE CONTROLES INTERNOS COMO MECANISMOS DE
GOVERNANÇA E DE ACCOUNTABILITY EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS**

DANIELLE SILVA DE ARAUJO

Sob Orientação do Professor
Dr. Paulo Ricardo da Costa Reis

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro-UFRRJ.

Rio de Janeiro, RJ
Agosto de 2019

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico
Ficha catalográfica elaborada com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A663a ARAUJO, Danielle Silva de, 1983 -
A adoção de controles internos como mecanismos de governança e de *accountability* em organizações públicas / Danielle Silva de Araujo. - Duque de Caxias, 2019. 215 f.

Orientador: Paulo Ricardo da Costa Reis.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Mestrado profissional em gestão e estratégia- MPGE, 2019.

1. Governança. 2. Teoria da agência. 3. *Accountability* /responsabilização. 4. Controle interno. 5. Proposição de melhoria. I. Ricardo da Costa Reis, Paulo , 1987-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado profissional em gestão e estratégia- MPGE III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 – e do Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), por meio de celebração de convênio com a UFRRJ.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

DANIELLE SILVA DE ARAUJO

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro/UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 14/08/2019

Prof^a. Dr^a. Beatriz Quiroz Villardi
Presidente da Banca
Membro Interno
MPGE/UFRRJ

Prof. Dr. Paulo Ricardo da Costa Reis
Orientador
Membro Interno - Orientador
MPGE/UFRRJ

Prof. Dr. Thiago Borges Renault
Membro Interno
MPGE/UFRRJ

Prof. Dr. João Gilberto da Silva Carvalho
Membro Externo
IFRJ

Primeiramente eu gostaria de agradecer ao Arquiteto do Universo pelo dom da vida, pelo dom de poder pensar e agir. A palavra de Deus diz: “Tudo quanto te vier à mão faça-o conforme as tuas forças”. Então este trabalho é parte das minhas forças, do meu esforço diário e constante, seja o de pensamentos, o de atos, o de renúncia e o de superação, por isso eu agradeço a Deus pelo dom da vida.

Agradeço ao meu esposo, Antonio Luiz, pela compreensão e pelo auxílio nesta jornada.

Agradeço à minha filha, Daniella Cristina, pela constante intervenção nos momentos de estudo, trazendo-me para o mundo real.

Agradeço aos meus pais, Sandra e Francisco, por me darem uma excelente base de estudos em tempos difíceis.

Agradeço à minha irmã Débora por sempre me socorrer nos momentos em que eu precisava de auxílio.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Dr. Paulo Ricardo da Costa Reis, por acreditar no meu potencial e por sempre tentar extrair o melhor de mim, lapidando-me como a uma pedra bruta.

Aos meus colegas de trabalho, meus companheiros diários dessa labuta: Késia Oliveira, Edson Beckman e Solange Duque. Incluo aqui os meus estagiários queridos, Karine Fernandes, Leonardo Luiz e Victor Valim.

Ao grande profissional Marcus Vinícius de Azevedo Braga, pelo auxílio que me prestou.

Ao meu colega de trabalho José Carlos Beck, por me auxiliar no início deste projeto, reiterando o agradecimento à grande amiga Késia Oliveira, por me auxiliar no final desta dissertação.

Quero agradecer ao IFRJ e aos seus antigos gestores, em especial o Dr. Paulo Assis, o professor Miguel Terra, o professor Marcus Freitag, o professor Hudson Santos e o pedagogo Gilton Francisco, pessoas que acreditaram que o IFRJ poderia formar mestres de excelência.

Agradeço aos professores do MPGE que ajudaram a fomentar este projeto de pesquisa, por abrir meus horizontes e me fazer acreditar que pesquisar é possível.

Agradeço aos meus colegas de turma, que me acompanharam ao longo dessa grande e árdua jornada.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho, que disponibilizaram parte do seu tempo para participar de minhas entrevistas, bem como aos servidores da CGU que foram gestores no período de análise, os quais participaram desta pesquisa na qualidade de entrevistados.

RESUMO

ARAÚJO, Danielle Silva de. **A adoção de controles internos como mecanismos de governança e de *accountability* em organizações públicas**. 2019. 256p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

A governança está assumindo um papel muito importante no cenário mundial. As proposições de governança vêm sendo frequentes nas organizações, a fim de que os resultados almejados possam ser alcançados. Esta pesquisa baseia-se na abordagem sobre governança e na visão dos gestores participantes da estrutura de governança do IFRJ, dos servidores contemplados com os controles adotados a partir da recomendação de auditoria e gestores da CGU, para examinar se as recomendações de auditoria são adotadas como mecanismo de controle, considerando as funções de governança, a teoria da agência, a *accountability*, controle e auditoria. Os resultados destacam que as funções de governança não são perseguidas em sua plenitude e que as recomendações emitidas colaboram para a adoção de controles internos. A partir dos resultados do estudo também foi possível identificar os fatores internos que influenciaram a adoção das recomendações de auditoria, a saber: a experiência no setor, a dedicação do gestor à recomendação emitida, a assistência por parte da alta administração para o atendimento à recomendação, a criação do setor para apoio à governança, o aumento do número de servidores após o concurso realizado, planejamento, colaboração, reflexão/vontade do gestor acerca da importância da adoção da recomendação indicada. Os fatores que influenciaram a não adoção das recomendações foram identificados como morosidade, falta de empenho, grande rotatividade, ausência de histórico, tempo, falta de servidores, pouca proatividade, distribuição geográfica, ausência de uniformidade e relacionamento interpessoal. Os fatores internos que influenciaram a não implementação de controles internos antes da auditoria realizada pela CGU foram identificados pela pesquisa como a quantidade insuficiente de servidores lotados no setor, a falta de capacitação, a falta de transição e a ausência de uma diretriz a ser seguida. Os resultados também indicam que as práticas de governança perseguidas pelas recomendações emitidas ao IFRJ pela CGU objetivam prover condições para que seja aprimorada a auditoria interna, a *accountability* e a transparência, o alinhamento transorganizacional, os princípios e comportamentos e o sistema de governança. As proposições de gestão perseguidas pelas recomendações da CGU com maior incidência foram: a de garantir a conformidade com as regulamentações, a de revisar e reportar o progresso de ações e a de garantir a eficiência administrativa. As práticas de manter a comunicação com as partes interessadas, avaliar o desempenho e aprender também foram perseguidas, embora em menor proporção.

Palavras-chave: administração pública, governança pública, auditoria, *accountability*, controle, teoria da agência.

ABSTRACT

ARAUJO, Danielle Silva de. **The adoption of internal controls as governance and accountability mechanisms in public organizations**. 2019. 255p. Dissertation (Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Graduate Program in Management and Strategy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

Governance is taking a very important role on the world stage. Governance propositions have been frequent in organizations so that the desired results can be achieved. This research is based on the approach to governance and the view of managers participating in the IFRJ governance structure, of servants contemplated with controls adopted from the CGU audit recommendation and managers, to examine whether audit recommendations are adopted as control mechanism, considering governance functions, agency theory, accountability, control and audit. The results highlight that the governance functions are not fully pursued and that the recommendations issued contribute to the adoption of internal controls. From the results of the study it was also possible to identify the internal factors that influenced the adoption of audit recommendations, namely: industry experience, manager's dedication to the recommendation issued, senior management's assistance in meeting the recommendation. , the creation of the sector to support governance, the increase in the number of employees after the contest, planning, collaboration, reflection / willingness of the manager about the importance of adopting the recommended recommendation. The factors that influenced the non-adoption of the recommendations were identified as slowness, lack of commitment, high turnover, lack of history, time, lack of servers, low proactivity, geographical distribution, lack of uniformity and interpersonal relationships. The internal factors that influenced the non-implementation of internal controls prior to the CGU audit were identified by the survey as the insufficient number of crowded servers in the industry, lack of training, lack of transition and the absence of a guideline to follow. The results also indicate that the governance practices pursued by the recommendations issued to the IFRJ by the CGU aim to provide conditions for improving internal audit, accountability and transparency, cross-organizational alignment, principles and behaviors and the governance system. The management propositions pursued by the CGU's recommendations with the highest incidence were: to ensure compliance with regulations, to review and report on the progress of actions and to ensure administrative efficiency. The practices of maintaining communication with stakeholders, measuring performance and learning were also pursued, albeit to a lesser extent.

Keywords: public administration, public governance, audit, accountability, control, agency theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dias até o atendimento da recomendação após o envio pela CGU.....	20
Figura 2: Atuação do IFRJ no Estado do Rio de Janeiro	24
Figura 3: Organograma Reitoria IFRJ - Aprovado pela Resolução nº 033, de 18 de novembro de 2016.	26
Figura 4: Perspectiva de observação da governança no setor público	30
Figura 5: Componentes dos mecanismos de governança	31
Figura 6: Princípios da governança pública	32
Figura 7: Relação entre governança e gestão	33
Figura 8: O processo de execução do trabalho de avaliação	40
Figura 9: Organização das subcategorias em função dos componentes da estrutura de controle interno preconizada na Instrução Normativa do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União (CGU; MPOG, 2016).....	61
Figura 10: Concordância dos servidores atingidos pelas recomendações de auditoria.....	72
Figura 11: Conhecimento de que o controle interno em questão foi originário de uma recomendação de auditoria da CGU	73
Figura 12: Fatores internos ou externos que influenciaram a adoção da recomendação.	74
Figura 13: Os fatores identificados nas falas dos gestores da CGU	76
Figura 14: Fatores internos ou externos que influenciaram a adoção na visão de quem não atendeu à recomendação	79
Figura 15: Fatores internos ou externos que influenciaram a falta de implementação ou delonga na adoção da recomendação na visão de quem não atendeu à recomendação.....	82
Figura 16: Variação do quantitativo de servidores administrativos e de professores, de 2012 a 2019	83
Figura 17: Fatores que influenciaram a não implementação do controle interno adotado com a recomendação antes da emissão da recomendação. Em resposta à pergunta: Qual(is) foi(foram) o(s) fator(es) que influenciou(aram) a não implementação do controle interno adotado com a recomendação antes de sua emissão?.....	86
Figura 18: Melhorias propostas pelos gestores para o processo de monitoramento das recomendações de auditoria. Em resposta à pergunta: Partindo de sua percepção, o que poderia melhorar no processo de monitoramento das recomendações de auditoria?.....	90
Figura 19: Dias até que a última manifestação dos gestores fosse analisada pela CGU e procedido o atendimento	92
Figura 20: Respostas à pergunta: Com a implementação da recomendação houve ganho de desempenho no objeto avaliado?.....	98
Figura 21: Ganhos de desempenho nos objetos avaliados, após a implementação do controle interno. Em resposta à pergunta: Com a implementação da recomendação haverá ganho de desempenho no objeto avaliado?.....	99

Figura 22: Benefícios trazidos com a ação de auditoria e conseqüentemente com a recomendação que foi atendida. Em resposta à pergunta: Quais foram os benefícios trazidos com a ação de auditoria e conseqüentemente com a recomendação que foi atendida?.....	102
Figura 23: Benefícios trazidos com a ação de auditoria e conseqüentemente com a recomendação que foi atendida. Em resposta à pergunta: Quais os benefícios que poderão ser trazidos com a ação de auditoria e conseqüentemente com a recomendação que será atendida?	103
Figura 24: Fatores identificados quando perguntado aos respondentes do questionário: Quais os benefícios trazidos com a ação de auditoria e conseqüentemente com a recomendação que foi atendida?	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características gerais para reconhecimento dos benefícios decorrentes das ações executadas pela CGU.....	19
Quadro 2: Definição dos mecanismos de governança.....	31
Quadro 3: Instâncias de apoio à governança	32
Quadro 4: Conceitos de relação de agência.....	34
Quadro 5: Componentes da estrutura de controles internos	43
Quadro 6: Síntese do percurso metodológico.....	47
Quadro 7: Lista dos servidores do IFRJ entrevistados na fase-piloto da pesquisa.....	48
Quadro 8: Lista dos gestores entrevistados	49
Quadro 9: Lista dos gestores que atuaram na CGU dentro do período de emissão das recomendações (2012 a 2017) com os códigos utilizados para a identificação	50
Quadro 10: Lista dos servidores do IFRJ entrevistados nesta pesquisa	50
Quadro 11: Amostra composta por 6 (seis) recomendações atendidas sobre as quais os sujeitos contemplados com suas implementações responderam ao questionário.....	52
Quadro 12: Trechos com as falas da categorização.....	54
Quadro 13: Funções da Governança: implicações teóricas e práticas e constatações.....	65
Quadro 14: Auditorias realizadas pela CGU de 2012 a 2017 no IFRJ.....	67
Quadro 15: Fatores internos ou externos que influenciaram a adoção da recomendação, de acordo com a percepção dos gestores entrevistados.....	74
Quadro 16: Fatores que influenciaram a adoção da recomendação, de acordo com a percepção dos servidores atingidos com os controles implementados ou com as ações tomadas.....	75
Quadro 17: Fatores identificados para o atendimento de uma recomendação segundo a visão dos gestores da CGU	76
Quadro 18: Quadro dos fatores internos ou externos identificados que influenciaram a adoção na visão de quem não atendeu à recomendação	79
Quadro 19: Resposta à pergunta: Qual(is) foi(foram) o(s) motivo(s) para a eventual falta de implementação ou delonga no atendimento da recomendação?.....	82
Quadro 20: Fatores que influenciaram a não implementação do controle interno adotado com a recomendação antes da emissão da recomendação.....	86
Quadro 21: Melhorias no processo de monitoramento das recomendações propostas pelos gestores	90
Quadro 22: Lista dos documentos – controles implementados que foram suficientes para o atendimento das recomendações	95
Quadro 23: Descrição das melhorias no processo de monitoramento das recomendações propostas pelos gestores	100
Quadro 24: Descrição dos benefícios trazidos com a ação de auditoria e consequentemente com a recomendação que foi atendida, na visão dos gestores.....	101
Quadro 25: Fatores identificados quando perguntado aos respondentes do questionário sobre os benefícios trazidos com a ação de auditoria e consequentemente com o atendimento da recomendação emitida	103
Quadro 26: Descrição dos componentes de governança propostos pela CGU a partir das recomendações de auditoria emitidas de 2012 a 2017 ao IFRJ.....	105

Quadro 27: Práticas de governança relacionadas aos mecanismos de governança propostos a partir das recomendações emitidas pela CGU ao IFRJ de 2012 a 2017	106
Quadro 28: Mecanismo de governança proposto a partir das recomendações emitidas pela CGU – Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.....	109
Quadro 29: Mecanismo de governança proposto a partir das recomendações emitidas pela CGU – Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.	111
Quadro 30: Mecanismo de governança proposto a partir das recomendações emitidas pela CGU – Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i>	112
Quadro 31: Mecanismo de governança proposto a partir das recomendações emitidas pela CGU – Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.	113
Quadro 32: Mecanismo de governança proposto a partir das recomendações emitidas pela CGU – Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração	115
Quadro 33: Mecanismo de governança proposto a partir das recomendações emitidas pela CGU – Prática L4.1 – Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.....	115
Quadro 34: Funções de gestão perseguidas a partir das recomendações de auditoria da CGU emitidas ao IFRJ	116
Quadro 35: Fatores internos ou externos que influenciaram a adoção da recomendação	120
Quadro 36: Fatores internos identificados que influenciaram a não adoção da recomendação, na visão dos gestores do IFRJ que não atenderam à recomendação	121
Quadro 37: Fatores identificados que influenciaram a não implementação do controle interno adotado com a recomendação antecipadamente aos trabalhos da CGU.....	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Recomendações emitidas pela CGU para o IFRJ de 2012 a 2017, por ano de emissão	69
Tabela 2: Recomendações emitidas pela CGU para o IFRJ de 2012 a 2017, por classificação da recomendação e por situação de atendimento.....	69
Tabela 3: Situação da recomendação por ano de atendimento	70
Tabela 4: Fatores que influenciaram a não implementação do controle interno adotado com a recomendação antes de sua emissão	87
Tabela 5: Melhorias propostas a partir da percepção dos servidores atingidos com os controles implementados ou com as ações tomadas	91
Tabela 6: Os 11 <i>outliers</i> das recomendações atendidas	93
Tabela 7: Mecanismos de governança propostos a partir das recomendações emitidas pela CGU.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AsCom - Assessoria de Comunicação Social
AsRI - Assessoria de Relações Internacionais
Audin - Auditoria Interna do IFRJ
CAEG - Conselho Acadêmico de Ensino de Graduação
CAET - Conselho Acadêmico do Ensino Médio e Técnico
CAEx - Conselho Acadêmico das Atividades de Extensão
CANP - Colégio Agrícola Nilo Peçanha
CAPOG - Conselho Acadêmico de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação
CD - Cargos de direção das instituições federais de ensino
CEFET/Química - Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis
CGTI - Comitê Gestor de Tecnologia da Informação
CGU - Controladoria-Geral da União
CIBIO - Comitê de Biossegurança
CIS - Comissão Interna de Supervisão
CNS/MS - Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde
CoC - Conselho de classe
CoCur - Colegiado de Curso
Codir - Colégio de Dirigentes
CoEt - Comissão de Ética
CoET - Comitê de Ética em Pesquisa
ConSup - Conselho Superior
CPA - Comissão Própria de Avaliação
CPL - Comissão Permanente de Licitação
CTNBIO - Comissão Técnica Nacional de Biossegurança
DGP - Diretoria de Gestão de Pessoas
DGTI - Diretoria de Gestão em Tecnologia da Informação
DIEX - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
ETFQ-GN - Escola Técnica Federal de Química da Guanabara
ETFQ-RJ - Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro
ETQ - Escola Técnica de Química
FG - Funções Gratificadas das Instituições Federais de Ensino
G & AP - Governo e Administração Pública
GC - Gestão do Conhecimento
GR - Gabinete do Reitor

IFRJ - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro
INTOSAI - Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores
IRB - Instituto Rui Barbosa
MP - Ministério do Planejamento
NGov - Núcleo de Governança
NGP - Nova Gestão Pública
NIAC - Núcleo de Implantação de Atividades Correcionais
NIT - Núcleo de Inovação Tecnológica
OGM - Organismos Geneticamente Modificados
PAINT - Plano Anual das Atividades da Auditoria Interna
PPP - Plano de Providências Permanente
PROAD - Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
PROAD - Pró-Reitoria de Administração e Desenvolvimento Institucional
PRODIN - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, Valorização de Pessoas e Sustentabilidade
PROEN - Pró-Reitorias: a de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
PROET - Pró-Reitorias de Ensino Médio e Técnico
PROGRAD - Pró-Reitorias de Graduação
SFC - Secretaria Federal de Controle
TAM - Termo de Acordo de Metas e Compromissos
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU - Tribunal de Contas da União
UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1. 1 Contextualização	18
1.1.1 Problema de pesquisa	21
1. 2 Objetivos.....	21
1.2.1 Objetivo final.....	21
1.2.2 Objetivos Intermediários	21
1.3 Relevância da pesquisa realizada e seus resultados.....	21
1.4 Delimitação do estudo	22
2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	22
2.1 A estrutura de governança do IFRJ	24
2.2 As instâncias internas de governança	25
2.2.1 As instâncias internas de apoio à governança	26
3 REVISÃO DA LITERATURA	28
3.1 Governança.....	28
3.1.1 Governança Corporativa.....	28
3.1.2 Governança Pública.....	29
3.2 Teoria da agência.....	33
3.2.1 Custos de agência	35
3.3 <i>Accountability</i> /Responsabilização	36
3.4 Controle Interno.....	38
3.4.1 Auditoria.....	39
3.4.2 Controle.....	42
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
4.1 Delineamento da pesquisa	43
4.2 Sujeitos da pesquisa.....	44
4.3 Coleta de dados.....	44
4.4 Análise dos dados	45
4.5 Fase exploratória.....	48
4.6 Fase das entrevistas na pesquisa de campo	48
4.7 Questionário	51
4.8 Categorização do conteúdo.....	54
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	62
5.1 Identificação e descrição da estrutura de governança do IFRJ.....	62
5.2 Auditorias externas realizadas no IFRJ e as recomendações emitidas	67
5.3 Fatores que influenciaram a adoção das recomendações da auditoria externa.....	70
5.3.1 Fase-piloto da pesquisa.....	70
5.3.2 Anuência em relação às recomendações emitidas pela CGU	71
5.3.3 Fatores internos ou externos – Pós-Piloto	73
5.3.3.1 Fatores que influenciaram a ADOÇÃO da recomendação.....	73

5.3.3.2 Fatores que influenciaram a NÃO ADOÇÃO da recomendação	77
5.3.4 Fatores que influenciaram a não implementação do controle interno, previamente ao trabalho de auditoria.....	84
5.3.5 Melhorias no processo de monitoramento das recomendações de auditoria.....	87
5.4 Os desdobramentos das atividades de auditoria sobre o processo de gestão do IFRJ.....	93
5.4.1 Ganho de desempenho com a implementação do controle interno/ação de controle propostos pela recomendação.....	98
5.4.2 Benefícios trazidos com a ação de auditoria e conseqüentemente com a recomendação que foi atendida	100
5.4.3 Proposições de governança a partir das recomendações de auditoria emitidas de 2012 a 2017	104
5.4.3.1 Análise dos componentes de governanças propostos pela CGU.....	109
5.4.4 Proposições de gestão a partir das recomendações de auditoria emitidas de 2012 a 2017	116
6 CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS.....	117
6.1 Resposta ao problema de pesquisa com implicações práticas.....	117
6.2 Atendimentos aos objetivos final e intermediários.....	118
6.2.1 Identificar e descrever o funcionamento da estrutura de governança do IFRJ.....	118
6.2.2 Mapear as auditorias externas realizadas no IFRJ e as recomendações emanadas	119
6.2.3 Identificar os fatores que influenciaram a adoção das recomendações de auditoria emitidas pela CGU	119
6.2.4 Verificar os desdobramentos das atividades de auditoria sobre o processo de gestão do IFRJ	123
6.2.5 Propor melhorias na estrutura de controles internos a partir de análise sistemática das auditorias externas.....	124
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICE	133
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista de estrutura de governança, fim de atender o objetivo I	134
APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas para atender ao objetivo III.....	135
APÊNDICE C – Roteiro das entrevistas com os gestores da CGU.....	136
APÊNDICE D - Evolução do quantitativo de servidores do IFRJ de 2012 a 2019	137
APÊNDICE E - Categorização e Subcategorização das entrevistas	138
APÊNDICE F – Quadro matricial das subcategorias verbalizadas pelos entrevistados e por identificação dos entrevistados.....	167
APÊNDICE G – Entrevista referente a estrutura de governança	169
APÊNDICE H - Relação dos relatórios de auditoria emitidos pela CGU de 2012 a 2017	180
APÊNDICE I- As recomendações de auditoria e suas funções.....	185

1 INTRODUÇÃO

1. 1 Contextualização

Na administração pública contemporânea, o serviço público deve levar em consideração o bem-estar social, a equidade, a igualdade de oportunidades e a distribuição justa de "bens públicos" para todos os cidadãos (VIGODA, 2000). Segundo Vigoda (2002 p. 537), a adoção de um modelo de gestão orientado para o cidadão trabalhou em benefício das burocracias, iluminando dimensões negligenciadas nas relações entre os cidadãos, o Governo e a Administração Pública (G & AP). Pode-se destacar, dentre outras, a assunção de maior responsabilidade pelo G & AP em relação aos cidadãos; prestação de contas e transparência da operação do setor público; melhorias contínuas no monitoramento das ações dos governos para garantir a eficiência, a eficácia e o melhor desempenho econômico e social; e o reconhecimento de que o poder do governo deve depender, principalmente, do apoio, da voz e da satisfação dos cidadãos em relação aos serviços sob a responsabilidade da administração pública.

No intuito de melhorar a administração pública, o Reino Unido, inovando as práticas existentes, criou a "nova administração pública", que foi formatada do final da década de 1970 até o final da década de 1990. Esse novo modelo foi influenciado por imagens da administração do setor privado, saindo de estruturas de controle tradicionais da sociedade industrial e acatando as demandas de uma sociedade cada vez mais consciente de sua produção de riscos (POWER, 1996).

Nesse contexto da “nova administração pública” onde transparência e *accountability* se tornaram os valores centrais, as práticas de auditoria tornaram-se uma atividade indispensável para uma avaliação objetiva das organizações públicas, oferecendo conhecimentos sobre a eficácia e a eficiência da gestão.

De acordo com a Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, 2017, p. 3):

A auditoria do setor público pode ser descrita como um processo sistemático de obter e avaliar objetivamente evidências para determinar se a informação ou as condições reais de um objeto estão de acordo com critérios estabelecidos. A auditoria do setor público é essencial, pois fornece aos órgãos legislativos e de controle, bem como aos responsáveis pela governança e ao público em geral, informações e avaliações independentes e objetivas acerca da gestão e do desempenho de políticas, programas e operações governamentais.

Os objetivos das ações de auditoria são a melhoria contínua do desempenho organizacional e a redução dos conflitos, pois, segundo a INTOSAI (2017, p. 5):

A auditoria do setor público é indispensável para a administração pública, uma vez que a gestão de recursos públicos é uma questão de confiança. A responsabilidade pela gestão de recursos públicos de acordo com as finalidades previstas é confiada a uma entidade ou pessoa que atua em nome do público. A auditoria do setor público aumenta a confiança dos usuários previstos, fornecendo informações e avaliações independentes e objetivas a respeito de desvios dos padrões aceitos ou dos princípios de boa governança.

De acordo com o Instituto Rui Barbosa - IRB (2017, p. 20-21), as auditorias do setor público partem de objetivos que podem ser distintos, dependendo do tipo de auditoria que está sendo realizada. No entanto, todas elas apresentam potencial para contribuir para a boa

governança quando oferecem aos gestores recomendações construtivas e práticas para melhorias:

Fornecendo aos usuários previstos, com independência, informações objetivas e confiáveis, conclusões ou opiniões baseadas em evidência suficiente e apropriada, relativas às entidades públicas; aperfeiçoando a *accountability* e a transparência, promovendo melhorias contínuas e a confiança sustentada no uso apropriado de recursos e bens públicos e no desempenho da administração pública; fortalecendo a efetividade dos órgãos que, dentro do ordenamento constitucional, exercem funções gerais de controle e correição sobre o governo, bem como dos responsáveis pela gestão de atividades financiadas com recursos públicos; criando incentivos para mudança ao proporcionar conhecimento, análises abrangentes e recomendações bem fundamentadas para aprimoramentos (IRB, 2017, p. 20-21).

Recomendações para ações corretivas e eventuais contribuições para a melhoria da eficiência do controle interno também podem ser incluídas pelos auditores no relatório de auditoria, porquanto o objetivo é responder a questões-chave de auditoria e, a partir das respostas enviadas pelos gestores, apresentar recomendações para o aperfeiçoamento da gestão da organização (INTOSAI, 2017).

No Brasil, a Controladoria-Geral da União (CGU) tem se destacado como órgão do Governo Federal responsável por realizar atividades relacionadas à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio de ações de auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria. No Quadro 1, abaixo, estão descritas as características gerais para reconhecimento dos benefícios decorrentes das ações desenvolvidas pela CGU (BRASIL, 2017d).

Quadro 1: Características gerais para reconhecimento dos benefícios decorrentes das ações executadas pela CGU

Características gerais	Descrição das características gerais
Benefício	Impactos positivos observados na gestão pública a partir da implementação, por parte dos gestores públicos, de orientações e/ou recomendações provenientes das ações executadas pela CGU
Benefício financeiro	Benefício que possa ser representado monetariamente e demonstrado por documentos comprobatórios, preferencialmente fornecidos pelo gestor, inclusive decorrentes de recuperação de prejuízos
Benefício não financeiro	Benefício que, embora não seja passível de representação monetária, demonstre um impacto positivo na gestão de forma estruturante, tal como melhoria gerencial, melhoria nos controles internos e aprimoramento de normativos e processos, devendo sempre que possível ser quantificado em alguma unidade que não a monetária
Prejuízo	Dano ao erário que resulte em recomendação de reposição de bens e valores

Fonte: Elaborado pela autora a partir da CGU (2017d).

No âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), que é a organização escolhida para realização do presente estudo, a CGU foi responsável pela realização de 17 (dezessete) ações de auditoria, entre os anos de 2012 e

2017. Essas ações de auditoria resultaram em um conjunto de recomendações. Contudo, até maio de 2019, apenas 52,7% do total das recomendações emitidas pela CGU ao IFRJ foram atendidas.

O tempo padrão de atendimento dessas recomendações é de 2,7 anos, o que corresponde aproximadamente a 990 dias. A variabilidade é de 53,77%, o que significa que o número de dias até o atendimento das recomendações não segue um padrão homogêneo. O maior período até o atendimento foi de 5,78 anos, e existem recomendações que obtiveram atendimento em torno deste período máximo, o que corresponde a aproximadamente 2.135 dias, conforme se apresenta na Figura 1.

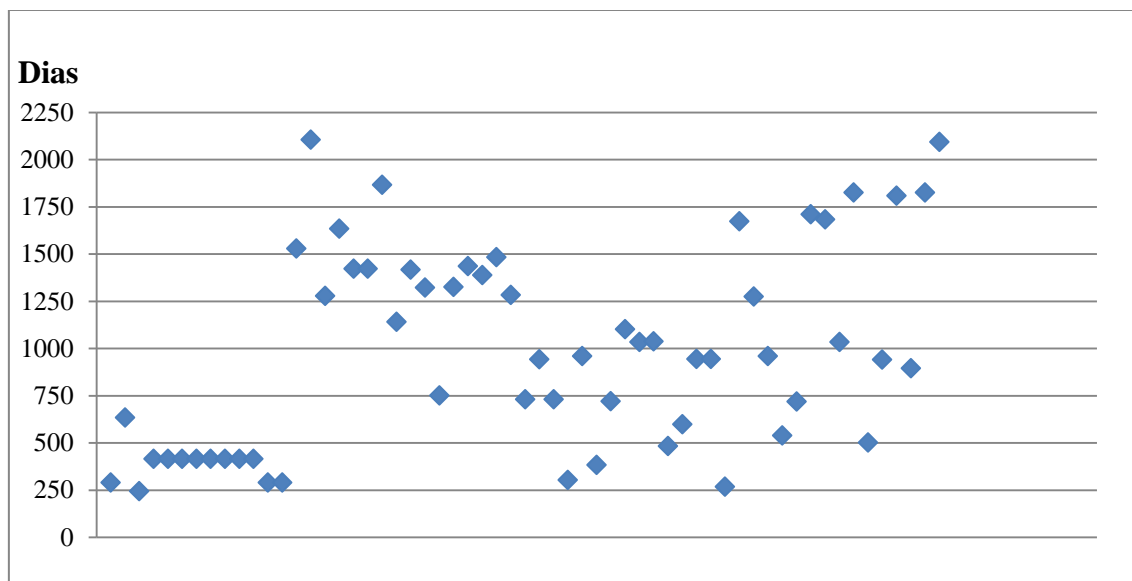


Figura 1: Dias até o atendimento da recomendação após o envio pela CGU

Fonte: Elaborado pela autora a partir do PPP do Sistema Monitor¹ da CGU (2019b).

A informação supracitada chama atenção, pois o intervalo para o atendimento às recomendações foi moroso, perpassando o período de realização de 2 (duas) auditorias anuais de contas pela CGU e 2 (dois) julgamentos de contas pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Essa morosidade pode ensejar ressalvas no certificado de auditoria emitido pela CGU, bem como ser motivo de reprovação das contas, ou de aprovação com ressalvas pelo TCU, conforme pode ser observado no Acórdão nº 2611/2019 - TCU - 2ª Câmara:

ACÓRDÃO Nº 2611/2019 - TCU - 2ª Câmara. Trata-se de prestação de contas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro - IFRJ, relativa ao exercício de 2016. Considerando que a instrução da unidade técnica apontou falhas capazes de ressaltar as contas do Pró-Reitor de Administração e Desenvolvimento Institucional em decorrência **da ausência de controle prévio para identificação e tratamento das situações de acumulação ilegal de cargos e da morosidade na apuração de indício de acumulação indevida identificados pela CGU desde 2013;** considerando que o Ministério Público junto ao TCU manifestou

¹ É um sistema desenvolvido pela CGU que permite o acompanhamento online das recomendações realizadas no âmbito do controle interno do Poder Executivo Federal. A ferramenta proporciona um trabalho colaborativo e de ágil comunicação entre a CGU e os órgãos e entidades fiscalizados em tempo real (CGU, 2019b).

concordância com as conclusões da então Secretaria de Controle Externo no estado do Rio de Janeiro - Secex/RJ; os ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão de 2ª Câmara, ACORDAM, por unanimidade e de acordo com os pareceres emitidos nos autos, em: a) com fundamento nos arts. 1º, inciso I, 16, inciso II, 18 e 23, inciso II, da Lei 8.443/1992, c/c os arts. 1º, inciso I, 208 e 214, inciso II, do Regimento Interno, **julgar regulares com ressalva as contas e dar quitação** a [...]; b) com fundamento nos arts. 1º, inciso I, 16, inciso I, 17 e 23, inciso I, da Lei 8.443/1992, c/c os arts. 1º, inciso I, 207 e 214, inciso I, do Regimento Interno, julgar regulares as contas dos demais responsáveis relacionados abaixo e dar-lhes quitação plena [...].

Com base nesse Acórdão, fica evidente a importância do papel desempenhado pelas atividades de auditoria no setor público, bem como a relevância dos estudos que investiguem o funcionamento dessas atividades e as suas contribuições para a melhoria dos controles internos das organizações públicas.

1.1.1 Problema de pesquisa

Como os controles internos adotados a partir das recomendações de auditoria emitidas pela CGU influenciam a gestão do IFRJ?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo final

O objetivo geral desta pesquisa foi o de identificar como as recomendações de auditoria emitidas após ações de auditoria da CGU foram adotadas, sob o ponto de vista da melhoria dos mecanismos de governança e de *accountability* no IFRJ.

1.2.2 Objetivos Intermediários

- Para alcançar o objetivo final foram perseguidos os seguintes objetivos intermediários:
- I. Identificar e descrever o funcionamento da estrutura de governança do IFRJ;
 - II. Mapear as auditorias da CGU realizadas no IFRJ e as recomendações emitidas;
 - III. Identificar os fatores que influenciaram a adoção das recomendações da auditoria externa;
 - IV. Verificar os desdobramentos das atividades de auditoria da CGU sobre o processo de gestão do IFRJ;
 - V. Propor melhorias na estrutura de controle interno vigente, a partir de análise sistemática das auditorias da CGU.

1.3 Relevância da pesquisa realizada e seus resultados

Percebe-se que no Brasil há um notável aumento de normativos relacionados à governança nos últimos anos (CGU/MPOG, 2016; Brasil, 2017a), com o objetivo de aprimorar a gestão pública. Ampliar a compreensão da governança, que é um modelo de serviço público, é fundamental para as organizações (PETERS; PIERRE, 1998).

As ações de auditorias realizadas pela CGU têm também por finalidade avaliar a governança das organizações públicas; seus relatórios e suas recomendações são relevantes

para instituições públicas auditadas, pois são avaliações da gestão realizadas com independência e objetividade.

A adoção dos resultados desta pesquisa poderá contribuir para o aperfeiçoamento e reestruturação da governança e da *accountability* na organização pesquisada, contribuindo com a tomada de decisão e auxiliando na adoção de controles preventivos. Logo, os resultados desta contribuirão para o planejamento das ações de governança, com o princípio de agir com *accountability*, e para a melhoria do monitoramento das recomendações de auditoria no IFRJ. Sendo assim, espera-se que esta pesquisa amplie a compreensão acerca da governança e da *accountability* praticadas em organizações públicas.

A Instrução Normativa nº 01/2016 (CGU/MPOG, 2016) e o Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017a) definiram o conceito de governança no âmbito do Poder Executivo Federal e dispuseram sobre sua importância na administração pública. Esta pesquisa se apresentou oportuna, porque trouxe a reflexão sobre esse assunto, aprofundando os estudos a respeito dos controles internos da gestão, da auditoria, da *accountability* e da governança no setor público, conceitos que estão sendo amplamente discutidos no cenário da administração pública. Também poderá promover no IFRJ e entre seus gestores o reconhecimento da importância da auditoria no desenvolvimento da governança e da gestão.

A facilidade para acesso aos dados tornou viável a elaboração desta pesquisa e o alcance de seus objetivos finais e intermediários, isto porque a pesquisadora é servidora do IFRJ desde 2009 e lotada desde 2013 na Unidade de Auditoria Interna do IFRJ (Audin).

O apoio oferecido pelo IFRJ aos seus servidores que participaram do processo seletivo e foram selecionados para usufruírem do convênio com a UFRRJ conferindo um momento propício para a realização da pesquisa aplicada. De igual modo esta pesquisadora possui mais de 6 (seis) anos na Audin, com atuação na chefia desde janeiro de 2015 e no Instituto há mais de 10 (dez) anos, como servidora, além de ter atuado em diferentes setores, tais como o de licitação, o de pessoal e o de gestão acadêmica.

1.4 Delimitação do estudo

Esta pesquisa aplicada examinou as recomendações de auditoria emitidas pela CGU ao IFRJ entre os anos de 2012 e 2017 e os controles internos adotados para o seu atendimento, sob o ponto de vista da melhoria dos mecanismos de governança, além de identificar e descrever a estrutura de governança do IFRJ, sendo estas as delimitações do estudo. Com isso, foi possível aprofundar os conceitos de governança pública e *accountability* (responsabilização) nas organizações e auditoria públicas.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização pública pesquisada é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), uma autarquia federal, com 16.798 matrículas ativas de discentes, 15 (quinze) unidades de ensino e uma unidade administrativa, a reitoria, e 150 cursos (MEC, 2018). Conta, ainda, com 2.536 servidores, sendo aproximadamente 1.300 docentes e 1.100 técnicos administrativos em educação (BRASIL, 2018).

A estrutura organizacional do IFRJ é multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores. Em relação à administração, o IFRJ tem como órgãos

superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior, cuja presidência é exercida pelo reitor.

O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, é composto pelo reitor, pelos pró-reitores e pelo diretor-geral de cada um dos *campi* que integram o Instituto Federal. O Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, é composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica (BRASIL, 2008).

O estatuto do Instituto Federal dispõe sobre a estruturação, as competências e as normas de funcionamento do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior. O IFRJ tem como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) reitor e 5 (cinco) pró-reitores (BRASIL, 2008). Os reitores são nomeados pelo Presidente da República, para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade escolar (BRASIL, 2008).

Os *campi* são dirigidos por diretores-gerais, nomeados pelo reitor para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade do respectivo campus, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente. Destaca-se que poderão candidatar-se ao cargo de Diretor-Geral do campus os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnicos administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que se enquadrem em situações específicas (BRASIL, 2008).

O IFRJ teve sua origem com a Escola Técnica de Química (ETQ), instituída pelo Decreto-Lei nº 4.127, de 25 de fevereiro de 1942, tendo como finalidade a oferta do curso Técnico em Química Industrial, mas a implantação não ocorreu de imediato (IFRJ, 2017a). Recebeu vários nomes, tais como Escola Técnica de Química (ETQ, 1959-1965), Escola Técnica Federal de Química da Guanabara (ETFQ-GN, 1965-1974), Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro (ETFQ-RJ, 1974-1999) e Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis (CEFET-Química, 1999-2008) (IFRJ, 2017a, p. 11).

Por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, o CEFET-Química foi transformado em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), e a mesma lei incorporou à sua estrutura o Colégio Agrícola Nilo Peçanha (CANP), criado em 1910, bem como determinou a mudança da sede do Instituto do Município de Nilópolis para o Município do Rio de Janeiro, proporcionando uma rápida expansão na expectativa de novos *campi*, áreas de atuação, cursos, infraestrutura e quadros de servidores (IFRJ, 2017a, p.11).

Com o novo marco legal e com a sua instituição em 2008, o IFRJ passou a contar com os *campi* oficialmente instalados: Duque de Caxias, Nilópolis, Paracambi, Pinheiral, Realengo, Rio de Janeiro, São Gonçalo e Volta Redonda. Os *campi* de Arraial do Cabo e Engenheiro Paulo de Frontin tiveram os seus processos de implantação no ano de 2010 (IFRJ, 2017a, p.11).

Com a Fase III do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (2011-2014) foram instituídos os *campi* de Belford Roxo, Mesquita, Niterói, Resende, São João de Meriti, Complexo do Alemão (Rio de Janeiro) e Cidade de Deus/Curicica (Rio de Janeiro), estando os cinco primeiros em processo de implantação (IFRJ, 2017a, p.11) (Figura 2).

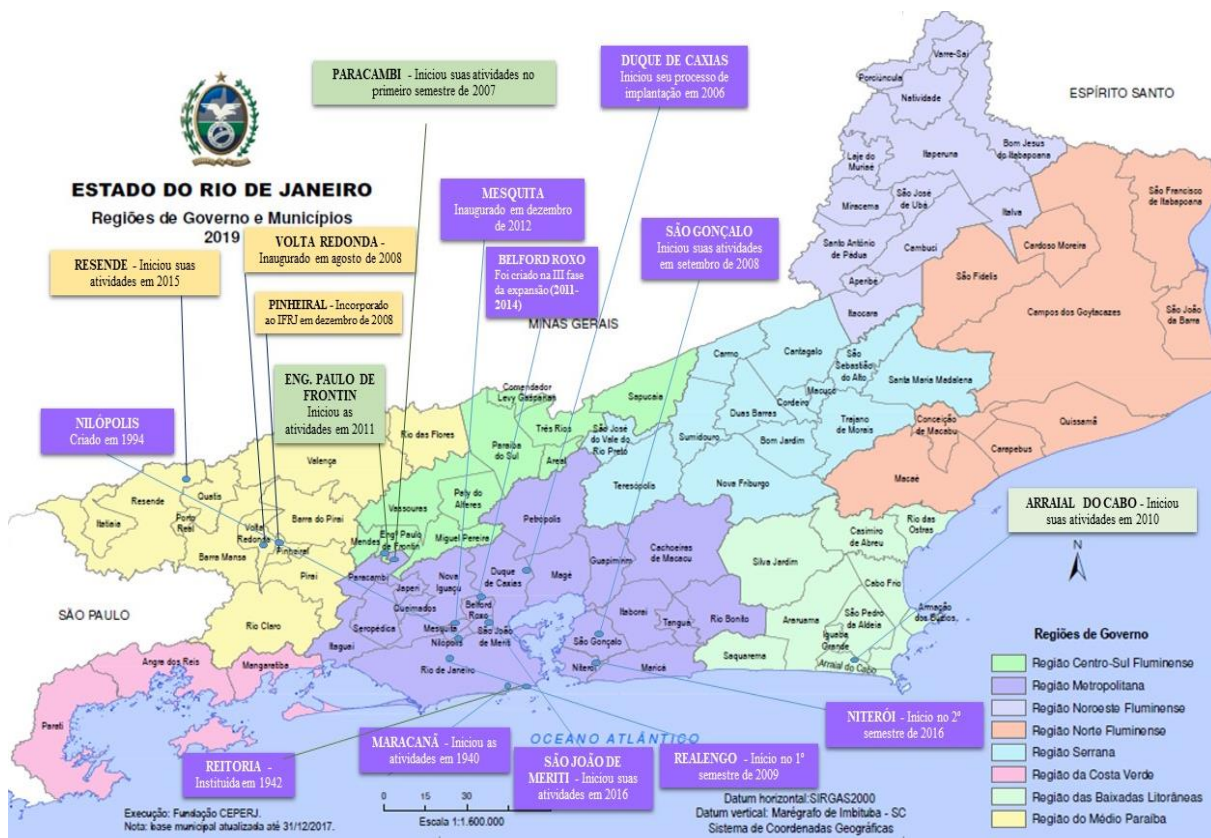


Figura 2: Atuação do IFRJ no Estado do Rio de Janeiro

Fonte: Elaborado pela autora a partir do IFRJ (2017a) e do mapa do CEEP-RJ.

O IFRJ possui unidades em vários municípios do Estado do Rio de Janeiro. É organizado em estruturas administrativas (instâncias) e mantém vários processos de trabalho, bem como fluxos de informações. Em sua estrutura há vários líderes, os quais devem observar a transparência, a equidade, o cumprimento das leis, a prestação de contas e a conduta ética.

2.1 A estrutura de governança do IFRJ

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro é vinculado ao Ministério da Educação e possui natureza jurídica de autarquia, tendo autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. O Estatuto do IFRJ, bem como o Regimento Geral, foi aprovado pela Resolução n.º 16 do Conselho Superior do IFRJ em 10 de agosto de 2011.

A Organização Administrativa do IFRJ tem a seguinte composição (IFRJ, 2009):

- I. **ÓRGÃOS COLEGIADOS:** Conselho Superior; Colégio de Dirigentes; Conselhos Acadêmicos.
- II. **REITORIA:** Gabinete; Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Ensino Médio e Técnico, Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Administração e Desenvolvimento Institucional, Pró-Reitoria de Extensão; Diretorias Sistêmicas; Auditoria Interna e Procuradoria Federal.
- III. **CAMPI** – que, para fins da legislação educacional, são considerados sedes: Diretoria Geral; Diretoria de Ensino; Diretoria de Administração; Diretoria a ser definida pelo campus.

2.2 As instâncias internas de governança

Conforme a Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008), o IFRJ se organiza em estrutura *multicampi*, tendo como órgãos superiores responsáveis pela sua administração o Colégio de Dirigentes (CoDir) e o Conselho Superior (ConSup). As presidências do CoDir e do ConSup são exercidas pelo reitor do IFRJ.

O **Colégio de Dirigentes (Codir)**, de caráter consultivo, é composto pelo reitor, pelos pró-reitores e pelo diretor-geral de cada um dos *campi* que compõem o Instituto Federal (BRASIL, 2008). O CoDir é o órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria, possuindo a seguinte composição (IFRJ, 2009): o reitor, como presidente, os pró-reitores e os diretores-gerais dos *campi*.

O **Conselho Superior (ConSup)**, de caráter consultivo e deliberativo, será composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos alunos egressos da instituição, bem como da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica (BRASIL, 2008).

O ConSup é o órgão máximo do Instituto Federal, tendo a seguinte composição (IFRJ, 2009):

- I. O Reitor, como presidente;
- II. 04 (quatro) representantes dos servidores docentes;
- III. 04 (quatro) representantes do corpo discente;
- IV. 04 (quatro) representantes dos servidores técnico-administrativos;
- V. 02 (dois) representantes dos egressos da instituição;
- VI. 06 (seis) representantes da sociedade civil, sendo 02 (dois) indicados por entidades patronais, 02 (dois) indicados por entidades dos trabalhadores, 02 (dois) representantes do setor público e/ou empresas estatais.

Conforme o Regimento Geral do IFRJ (2011), os Conselhos Acadêmicos possuem as seguintes atribuições, em seus respectivos âmbitos de atuação:

- I - avaliar as questões didático-pedagógicas e de organização e funcionamento do ensino, pesquisa e extensão, de caráter sistêmico;
- II - avaliar propostas de criação e extinção de cursos, bem como sugerir medidas de atualização e de reformulação curricular dos cursos vigentes, encaminhando parecer didático-pedagógico ao Conselho Superior do IFRJ;
- III - propor encaminhamentos relativos à construção, à execução e à atualização do Projeto Político Pedagógico do IFRJ e do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFRJ, no que lhe couber;
- IV - avaliar regulamentos e normas referentes ao funcionamento do ensino, pesquisa e extensão, propondo novas formulações ou alterações.

Parágrafo único. As questões aprovadas pelos Conselhos Acadêmicos deverão ser encaminhadas conforme procedimentos formais na administração pública pelo Presidente do Conselho Acadêmico ao Conselho Superior para aprovação e serem exaradas em forma de Resoluções.

Os **Conselhos Acadêmicos**, de caráter consultivo, são órgãos de apoio ao processo decisório do Conselho Superior e da Reitoria do IFRJ no que tange às políticas acadêmicas e questões relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão. São eles:

- I - Conselho Acadêmico do Ensino Médio e Técnico – CAET;
- II - Conselho Acadêmico do Ensino de Graduação – CAEG;
- III - Conselho Acadêmico de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação – CAPoG;
- IV - Conselho Acadêmico das Atividades de Extensão – CAEx.

A **Comissão Permanente de Licitação – CPL**: tem a função de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações, bem como o cadastramento de licitantes em licitações realizadas pelo IFRJ.

A **Comissão Própria de Avaliação – CPA**: órgão suplementar do IFRJ, diretamente ligado à Reitoria, responsável por conduzir a autoavaliação institucional (IFRJ, 2011).

O **Comitê de Ética em Pesquisa**: interdisciplinar e independente, foi criado para proteger os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Em anuência com as determinações da Resolução n.º 196/96 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde (CNS/MS), objetiva identificar, analisar e avaliar os resultados éticos das pesquisas científicas que envolvam seres humanos (IFRJ, 2011).

O **Comitê de Biossegurança – CIBIO**: órgão consultivo que deve apreciar as atividades que estejam relacionadas a construção, experimentação, cultivo, manipulação, transporte, comercialização, consumo, armazenamento, liberação e descarte de Organismos Geneticamente Modificados (OGM) e derivados, as quais devem ser registradas na Comissão Técnica Nacional de Biossegurança (CTNBIO), (IFRJ, 2011).

Os **Comitês de Apoio à Gestão Administrativa**: têm como finalidade elaborar e propor políticas institucionais visando oferecer subsídios ao Colégio de Dirigentes para deliberação de normas e orientações relativas à gestão (IFRJ, 2011).

O **Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT**: órgão de assessoramento de classe executiva e consultiva vinculado à Reitoria com a principal função de gerenciamento de tecnologia inovadora atrelada ao Instituto (IFRJ, 2011).

A **Comissão Interna de Supervisão (CIS)** - Toda instituição federal de ensino terá uma Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação composta por servidores integrantes do Plano de Carreira, para acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar sua implementação no âmbito da respectiva Instituição Federal de Ensino (BRASIL, 2005).

Os **comitês são** de natureza consultiva e propositiva e de caráter permanente (IFRJ, 2017b).

O **Comitê Gestor de Tecnologia da Informação – CGTI**: órgão colegiado de caráter permanente, com responsabilidades estratégicas e executivas, que coordena a formulação de propostas de políticas, objetivos, estratégias, investimentos e prioridades de tecnologia da informação e de serviços digitais (IFRJ, 2016).

A **Assessoria de Comunicação Social – AsCom**: vinculada ao Gabinete da Reitoria, realiza a política de comunicação no Instituto e coordena as ações de comunicação institucional, no âmbito da Reitoria (IFRJ, 2011).

A **Assessoria de Relações Internacionais – AsRI**: é responsável pela elaboração institucional dos acordos acadêmicos de cooperação e de intercâmbio realizados entre o IFRJ e outras instituições de ensino e de pesquisa, com sede no exterior (IFRJ, 2011).

A **Ouvidoria**: objetiva acolher o registro e realizar a análise de reclamações, elogios, solicitações e críticas da comunidade interna e externa ao IFRJ, garantindo a confidencialidade dos registros, a imparcialidade na avaliação e o comprometimento com a ética (IFRJ, 2011).

A **Auditoria Interna - Audin**: é um setor de controle, responsável por fortalecer e assessorar a gestão e racionalizar as ações do Instituto, prestando apoio, dentro de suas

especificidades, aos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União, respeitando a legislação pertinente (IFRJ, 2009).

O **Núcleo de Governança (NGov)**: setor responsável por dar apoio e orientação à alta gestão do Instituto, utilizando-se de mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, prezando pela aplicação dos princípios da integridade, responsabilidade, compromisso, transparência e *accountability*, com o objetivo de melhorar o desempenho da instituição e colaborar para a eficiência contínua da gestão (IFRJ, 2016).

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Governança

No momento em que as organizações deixaram de ser administradas por seus proprietários surgiu então a governança, uma vez que esses proprietários passaram a administração de seu capital para terceiros, a quem foi dada a autoridade e o poder para gerir esses recursos. Com essa delegação de autoridade podem surgir divergências de interesses entre proprietários e administradores. Esse problema tende a se acentuar em um contexto de assimetria da informação, tendo em vista que os administradores podem buscar maximizar seus objetivos individuais em detrimento dos objetivos dos proprietários da organização, que no âmbito dos serviços públicos é a população de um país, estado ou município (TCU, 2014).

Assim como a Nova Gestão Pública - NGP, a governança tem interesse nos resultados produzidos pelas organizações e considera os controles de entrada, que são os mecanismos de controle preferidos na administração pública tradicional, insuficientes (PETERS, PIERRE 1998).

De acordo com o autor supracitado, a insuficiência do controle tradicional ocorre porque ele esconde lacunas, não é eficiente organizacionalmente, não relaciona desempenho com a demanda e a satisfação do cliente. Entende-se que o controle de saída, defendido tanto pela NGP quanto pela governança, se manifesta através da satisfação do cliente, de indicadores de desempenho e da geração de conformidade.

Uma vez que a governança mistura valores públicos e privados, a NGP pode ser descrita como o ingresso de valores e objetivos da esfera corporativa no setor público e na entrega de serviços públicos (PETERS; PIERRE, 1998).

3.1.1 Governança Corporativa

A Governança Corporativa surgiu como um processo para minimizar a distância existente entre proprietários e administração e da sociedade de modo geral (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006). É considerada como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, abrangendo a relação existente entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e as demais partes interessadas (CGU/MPOG, 2016; IBGC, 2019; MARQUES, 2007).

Shleifer e Vishny (1997, p. 737) consideram que a governança corporativa lida com as maneiras pelas quais os investidores das organizações asseguram que os gestores proporcionem retorno sobre seu investimento.

As boas práticas de governança corporativa transformam princípios básicos em recomendações objetivas que alinham os interesses e as finalidades, de modo a manter a

organização rentável e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. Os princípios básicos da governança corporativa são (IBGC, 2019):

Transparência – Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização;

Equidade – Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;

Prestação de contas (*accountability*) – Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis;

Responsabilidade corporativa – Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

De forma ampla, a governança corporativa pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma organização. Trata-se também de um conjunto de regras que visa tornar mínimos os problemas de agência, que podem surgir em razão das divergências de interesses dentro do ambiente organizacional.

3.1.2 Governança Pública

Assim como todos os modelos de serviço público, a governança é derivada da cultura política dentro da qual está incorporada. O surgimento da governança, portanto, aparece em diferentes formas institucionais e em diferentes contextos nacionais (PETERS; PIERRE, 1998, p. 233).

A governança pública, que é o foco desta pesquisa, pode ser dividida em cinco vertentes distintas (OSBORNE, 2010, p. 6-7):

Governança sociopolítica, preocupada com as relações institucionais abrangentes dentro da sociedade. Nesta abordagem, o governo não é mais preeminente na política pública, mas tem que confiar em outros atores da sociedade por sua legitimidade e impacto neste campo. [...]

Governança de políticas públicas, preocupada com a forma como as elites políticas e as redes interagem para criar e governar o processo de políticas públicas. [...]

Governança administrativa, preocupada com a aplicação efetiva da Administração Pública (AP) e seu reposicionamento para abranger as complexidades do estado contemporâneo. [...]

Governança contratual, preocupada com o funcionamento interno da NGP, e particularmente a governança das relações contratuais na prestação de serviços públicos. [...]

A governança da rede, preocupada com a forma das "redes interorganizacionais auto-organizadas". [...] Em contraste com a governança

de políticas públicas, isso é focada nas redes que implementam políticas públicas e prestam serviços. [...]

Esta pesquisa se baseou nas atividades intraorganizacionais, pois analisou como o IFRJ é dirigido, controlado. Sendo assim, a governança pública adotada neste trabalho é a administrativa, tendo em vista que estuda a aplicação no âmbito da administração pública.

De forma complementar às vertentes apresentadas por Osborne (2010), o TCU (2014) destaca que “a governança no setor público pode ser analisada sob quatro perspectivas de observação: (a) sociedade e Estado; (b) entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; (c) órgãos e entidades; e (d) atividades intraorganizacionais” (Figura 4).

A governança sob a perspectiva de atividades intraorganizacionais pode ser entendida como o sistema pelo qual os recursos de uma organização são dirigidos, controlados e avaliados. Sob este aspecto, são avaliados os processos decisórios, as estruturas específicas de governança e as relações intraorganizacionais, que também otimizam o uso de recursos, reduzem riscos e agregam valor a órgãos e entidades e contribuem para o alcance de resultados esperados por partes interessadas internas e externas à organização (TCU, 2014).

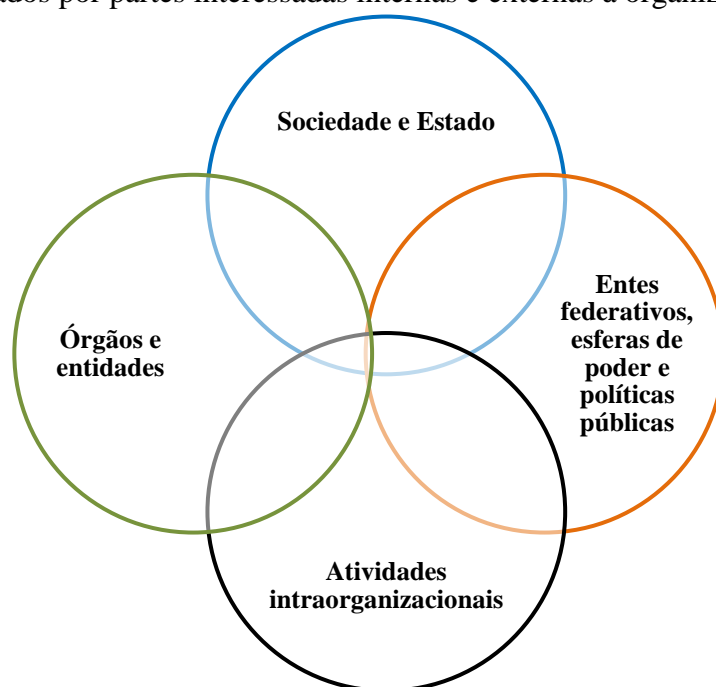


Figura 4: Perspectiva de observação da governança no setor público

Fonte: Elaborado pela autora a partir de TCU (2014).

Ainda sobre a perspectiva da governança no setor público, é importante destacar que a governança compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, para conduzir as políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014; CGU/MPOG, 2016; BRASIL, 2017a).

A Figura 5 apresenta a abrangência da governança em órgãos e entidades da administração pública, seus mecanismos e componentes.



Figura 5: Componentes dos mecanismos de governança

Fonte: Adaptado pela autora a partir de TCU, 2014.

Para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam realizadas de forma efetiva, alguns mecanismos devem ser perseguidos: a liderança, a estratégia e o controle (TCU, 2014) (Quadro 2).

Quadro 2: Definição dos mecanismos de governança

Mecanismo	Definição
Liderança	Liderança refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho.
Estratégia	Esses líderes são responsáveis por conduzir o processo de estabelecimento da estratégia necessária à boa governança, envolvendo aspectos como: escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazos; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas.
Controle	Entretanto, para que esses processos sejam executados, existem riscos, os quais devem ser avaliados e tratados. Para isso, é conveniente o estabelecimento de controles e sua avaliação, transparência e <i>accountability</i> , que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de TCU (2014).

Matias-Pereira (2010, p. 111) explica que:

A governança nas organizações públicas e privadas apresenta significativas similitudes. Levando-se em consideração que o setor público e o privado possuem focos específicos, observa-se que são comuns entre eles as questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão, responsável pela

geração dos problemas de agência, os instrumentos definidores de responsabilidades e poder, o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, entre outros. Verifica-se, em um sentido amplo, que os princípios básicos que norteiam os rumos dos segmentos dos setores privado e público são idênticos: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética.

De acordo com informações oficiais (Brasil, 2017a), são princípios da governança pública: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade e transparência (Figura 6).

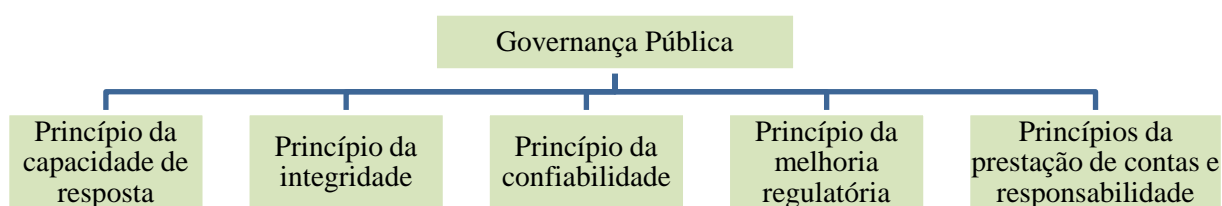


Figura 6: Princípios da governança pública

Fonte: Elaborado pela autora a partir de BRASIL (2017a).

O sistema de governança remete à forma como os diversos atores se organizam, interagem e trabalham para obter a boa governança. Aborda as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos, etc.), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização (TCU, 2014).

Para o alcance da boa governança, existem instâncias de apoio, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Instâncias de apoio à governança

(continua)

As instâncias	Descrição das instâncias de apoio à governança
As instâncias externas de governança	São responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para a promoção da governança das organizações públicas. São autônomas e independentes, não estando vinculadas apenas a uma organização. Exemplos típicos dessas estruturas são o Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União.
As instâncias externas de apoio à governança	São responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança. Exemplos típicos dessas estruturas são as auditorias independentes e o controle social organizado.
As instâncias internas de governança	São responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público, servindo de elo entre principal e agente. Exemplos típicos dessas estruturas são os conselhos de administração ou equivalentes e, na falta desses, a alta administração.
As instâncias	Realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à

(continuação)

internas de apoio à governança	de à	administração, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração. Exemplos típicos dessas estruturas são a ouvidoria, a auditoria interna, o conselho fiscal, as comissões e os comitês.
--------------------------------	------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora a partir de TCU (2014).

São funções da governança: definir o direcionamento estratégico; supervisionar a gestão; envolver as partes interessadas; gerenciar riscos estratégicos; gerenciar conflitos internos; auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; promover a *accountability* (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência (TCU, 2014).

Entretanto, as funções da gestão são: implementar programas; garantir a conformidade com as regulamentações; revisar e reportar o progresso de ações; garantir a eficiência administrativa; manter a comunicação com as partes interessadas; e avaliar o desempenho e aprender (Figura 7), (TCU, 2014).

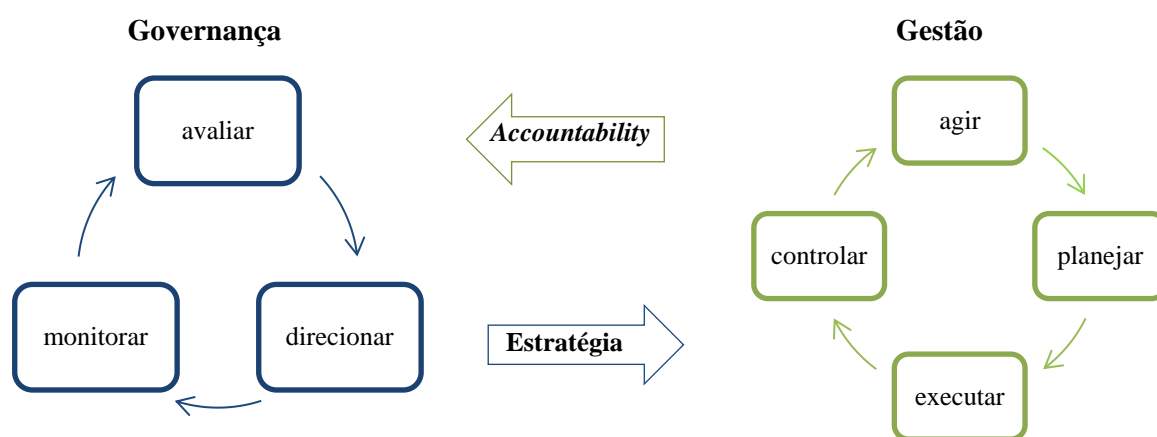


Figura 7: Relação entre governança e gestão

Fonte: Elaborado pela autora a partir de TCU (2014).

A gestão parte da premissa de que já existe um direcionamento superior, e que aos agentes públicos cabe garantir que ele seja executado da melhor maneira possível em termos de eficiência (TCU, 2014).

A governança também se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade, sobre como obter o maior valor possível, como, por quem e por que as decisões foram tomadas, e como os resultados esperados foram alcançados, realizando o direcionamento superior à gestão (TCU, 2014).

Conflitos surgem entre os agentes e os principais, originados pelos seus múltiplos interesses; no entanto, os resultados institucionais esperados devem ser alcançados, mesmo assim. A teoria da agência se baseia na análise desses conflitos.

3.2 Teoria da agência

Um relacionamento de agência surge quando uma das partes, o agente, executa ações em nome de outra parte, o principal. Ele considera que os exemplos de agências são universais e relata que “essencialmente, todos os arranjos contratuais, entre o empregador

e o funcionário ou o estado e os governados”, contêm elementos importantes da agência (ROSS, 1973).

Para Shapiro (2005), a partir da delegação para a realização de tarefas de forma coletiva por agentes, estes adicionam outros desdobramentos ao modelo da teoria da agência desenvolvido pelos economistas.

Partindo da definição de Jensen e Meckling (1976), uma relação de agência é como um contrato em que um indivíduo (principal) envolve outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço em seu nome. Sendo assim, há a delegação de autoridade para que o agente tome decisões. Ele informa que ambas as partes no relacionamento são maximizadores de utilidade. Também destaca que nem sempre o agente vai agir de acordo com os interesses do principal (JENSEN; MECKLING, 1976).

Para desenvolvimento desta pesquisa, houve a necessidade da compreensão do conceito de relação de agência (Quadro 4).

Quadro 4: Conceitos de relação de agência

<p>Ross, 1973, p. 134</p>	<p>“A relação de agência é um dos modos de interação social codificados mais antigos e comuns. Diremos que surgiu uma relação de agência entre duas (ou mais) partes quando um, designado como agente, atua em nome de, ou como representante para o outro, designado como o diretor, em um domínio específico de problemas de decisão.”</p>
<p>Shapiro, 2005, p. 266</p>	<p>“Relações de agência são contratos e os incentivos, monitoramento de vícios, colagem e outras formas de controle social empreendidas para minimizar os custos de agência constituem os elementos do contrato.”</p>
<p>Jensen e Meckling, 1976, p. 308</p>	<p>“Uma relação de agência como um contrato em que uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) envolve outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço em seu nome e delega alguma autoridade para tomar decisões para o agente. Se ambas as partes no relacionamento são maximizadores de utilidade há boas razões para acreditar que o agente não irá sempre agir no melhor interesse do principal.”</p>
<p>Jensen e Meckling, 2008, p.89.</p>	<p>“Definimos uma relação de agência como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) emprega uma outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente. Se ambas as partes da relação forem maximizadoras de utilidade, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre agirá de acordo com os interesses do principal.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Shapiro (2005, p. 267) menciona que “os agentes também têm interesses concorrentes; de fato, os interesses de alguns agentes podem ser mais congruentes com os de seus diretores (principal) do que com os de outros agentes”.

Ainda, segundo Shapiro (2005, p. 267):

Alguns agentes são mais avessos ao risco do que outros; os incentivos funcionam de forma diferente em diferentes agentes. Alguns agentes podem ser oportunistas. E a existência de múltiplos diretores e múltiplos agentes às vezes aumenta as assimetrias informacionais e as dificuldades de monitoramento. Essas assimetrias são uma das razões pelas quais as fraudes organizacionais podem prosperar sem serem descobertas por longos períodos de tempo enterrados em estruturas de ação complexas.

Jensen e Meckling (1976, p. 309) destacam a generalidade do problema de agência e relatam que:

[...] O problema da indução de um "agente" para se comportar como se estivesse a maximizar o bem-estar "do principal" é bastante geral. Ele existe em todas as organizações e em todos os esforços de cooperação – em todos os níveis de gestão em empresas, nas universidades, nas empresas mútuas, nas cooperativas, nas autoridades governamentais e agências, nos sindicatos e nas relações normalmente classificadas como agência.

Ressalta-se que o principal não detém todo o controle sobre o agente, e o monitoramento, partindo da premissa da observação do comportamento, inclui mais do que a simples mensuração ou observação do comportamento do agente. Cabe destacar que o monitoramento também inclui os esforços por parte do principal de “controlar” o comportamento do agente por meio de restrições orçamentárias, políticas de remuneração, regras operacionais, etc. (JENSEN; MECKLING, 1976).

As metas de responsabilidade individual e as de responsabilidade institucional podem divergir e conflitar entre si, e qualquer ação institucional é a consequência das decisões de um fórum composto de muitos indivíduos, o que tornam complexos os empenhos para estabelecer *accountability* com precisão (FOX, 2007, p. 666).

A “obrigação constante de prestação de contas” denomina-se relação de *accountability* e representa o processo de constante demonstração, pelo agente, de que sua gestão está alinhada às diretrizes fixadas pelo principal. Desta maneira ele presta contas de sua atuação ao seu designador e responde integralmente por todos os atos que praticar no exercício desse mandato (TCU, 2011). No entanto, para que sua gestão esteja alinhada, o principal terá de custear as ações, a fim de que seja assegurado que o agente atue satisfatoriamente, focando em seu ponto de vista.

3.2.1 Custos de agência

O principal pode minimizar as discordâncias que prejudiquem o seu interesse, estabelecendo incentivos ao agente e provocando custos de monitoramento destinados a limitar as atividades do agente. Além disso, em algumas situações, ele terá custos de concessão de garantias contratuais, para assegurar que o agente não promova ações que o prejudiquem, mas o beneficie, pois é impossível manter esta relação de agência a um custo zero. Na maioria das relações de agência, o principal e o agente terão custos positivos, tanto não pecuniários quanto pecuniários, mesmo que exista algum nível de divergência entre as decisões do agente e as decisões do principal (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 308).

Os custos da agência são o somatório das despesas de monitoramento pelo principal com as despesas de adesão pelo agente e com a perda residual (JENSEN; MECKLING, 1976). A perda residual ocorre quando o agente adota o monitoramento, aplica medidas mitigatórias para sensibilizar o principal da efetividade do trabalho desempenhado por ele, mas não alcança um bom êxito em sua sensibilização.

A despesa de adesão do agente é a limitação imposta pelo próprio agente para demonstrar que o seu poder de decisão sofre cerceamento, não sendo pleno, de modo que demonstre ao principal que não atua de forma desfavorável aos seus interesses. No contexto do IFRJ, pode-se destacar as reuniões com o principal para dirimir dúvidas e relatar fatos de relevância, consultas aos conselhos e relatórios de gestão, dentre outros.

Os principais custos de agência para o IFRJ envolvem os gastos com auditoria interna para monitorar as ações dos agentes, ouvidorias para abrir canal direto com o principal e despesas para a estruturação da organização, de forma a maximizar o bem-estar do principal. Exemplos disso são a aquisição de *softwares* de controle e aprimoramento dos processos organizacionais, as capacitações, o custo de manutenção de conselhos, comissões e comitês e os valores de contraprestação pecuniárias auferidos aos agentes, tais como cargos de direção (CD) e funções gratificadas (FG) das instituições federais de ensino.

Para Jensen e Meckling (1976), os custos da agência surgem em qualquer situação envolvendo esforço cooperativo por duas ou mais pessoas, embora não haja uma clara relação entre agente e principal. Os autores também mencionam que:

Custos de agência são originados em todos os níveis de uma organização. A análise dessas demandas organizacionais é ainda mais dinâmica nas questões de "propriedade e controle", já que são múltiplas a natureza das obrigações contratuais e os direitos dos participantes e não são tão especificados em acordos contratuais explícitos (JENSEN; MECKLING, 1976, p.309).

Sempre haverá os custos de agência, pois estes podem ser mitigados, mas não exterminados, a menos que as responsabilidades do principal e do agente estejam combinadas em apenas um só, ou seja, que o principal detenha a totalidade da propriedade. Os custos de agência sempre ocorrerão em qualquer relacionamento que detenha a cooperação de duas ou mais partes (CORREIA; AMARAL, 2006, p. 50).

O equacionamento dos problemas de agência com toda a sua complexidade segue como um desafio a ser subjogado, porque não está alicerçado somente em atestar a existência de problemas e custos de agência, mas também em descobrir exatamente como eles se manifestam, qual sua importância econômica e quais são os melhores mecanismos para mitigá-los (SAITO; SILVEIRA, 2008, p. 85).

Os mecanismos para mitigar os problemas de agência podem ser rotulados de várias formas, depende do ponto de vista de quem o utiliza, pois, ao passo que o agente cria mecanismos de controle para atingir seus objetivos e para atingir a efetividade almejada, ele não só controla os seus atos, a fim de que suas metas sejam alcançadas, mas também se defende de atos não íntegros por parte de outros agentes, tais como conluios, nepotismos e conflitos de interesse, dentre outros.

Quando o agente cria esses mecanismos, ele mantém conduta responsável pelos atos praticados por ele, pois tem que agir no interesse do principal sem que se desvie dos princípios da integridade e da confiabilidade. Ao quebrar estes princípios o agente assume totalmente as consequências de seus atos e omissões, podendo ser responsabilizado por isso.

3.3 *Accountability* /Responsabilização

A responsabilização pública é a marca de governos democráticos. Se os que estão no poder não forem responsabilizados por seus atos e omissões, a democracia continuará sendo um procedimento em papel, não obstante a *accountability* pública, como instituição, seja o complemento da gestão pública, conceitualmente definida como "responsabilidade pública" (BOVENS, 2005).

Historicamente, o conceito de *accountability* está intimamente relacionado à contabilidade. Na verdade, isso literalmente vem da contabilidade. Segundo Dubnick (2002, p. 7-9), as raízes do conceito contemporâneo remontam ao reinado de Guilherme I, nas décadas seguintes à conquista normanda da Inglaterra. Em 1085, Guilherme exigiu que todos os possuidores de propriedade em seu reino prestassem uma contagem do que possuíam. Estas

posses foram avaliadas e listadas por agentes reais no chamado *Domesday Books*; este censo não foi realizado apenas para fins de tributação, estabeleceu a fundação do governo real. O *Domesday Books* listou o que estava no reino do rei; além disso, o rei mandou que todos os proprietários jurassem lealdade. No início do século XII, isso evoluiu para uma realeza administrativa altamente centralizada, governada por meio de auditoria centralizada e prestação de contas semestral (BOVENS, 2005, p. 182-183).

Cabe destacar que, segundo Bovens (2005, p. 183), “*accountability* não se refere a soberanos que mantêm seus súditos sob controle, mas ao contrário, são as próprias autoridades que estão sendo responsabilizadas por seus cidadãos”. Ele esclarece que o conceito de *accountability* é uma relação entre um ator e um fórum, na qual o ator tem a obrigação de explicar e justificar sua conduta, o fórum pode colocar questões e julgar, e o ator pode enfrentar consequências.

A ideia contida na palavra *accountability* traz subentendida a responsabilização pessoal pelos atos praticados, e é bem esclarecido o dever de realizar a prestação de contas, seja no âmbito público ou no privado (PINHO, 2009, p. 1347).

Existe a necessidade de redirecionar a atividade governamental, aglutinando no setor público qualidade com eficiência, flexibilidade organizacional com *accountability* e criatividade com busca de equidade (ABRUCIO, 1997).

Accountability é o conjunto de procedimentos utilizados nas organizações públicas pelos indivíduos que as compõem e que demonstram responsabilidade pelas decisões tomadas e ações implementadas, tais como a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho organizacional, assim como a obrigação de assumir responsabilidades pelas decisões e pela prestação de contas da atuação realizada, assumindo as consequências de seus atos e omissões (CGU/MPOG, 2016).

A Controladoria também destaca que a *accountability* é um dos princípios da boa governança, devendo ser seguido pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Osborne (2010) esclarece que a *accountability* é, muitas vezes, conceituada como um mecanismo para reforçar o controle sobre organizações e programas públicos, mas também é um meio de orientar a melhoria dos programas.

Para a INTOSAI (2017, p. 4), a *accountability* e a transparência são elementos importantes de boa governança. A transparência é uma força poderosa que, quando aplicada de forma consistente, pode ajudar a combater a corrupção, melhorar a governança e promover a *accountability*.

Bovens (2005) destaca que a *accountability* foi além de suas origens contábeis e se tornou um símbolo da boa governança, tanto no setor público quanto no privado.

Já para Osborne (2010) a principal questão que surge no desenvolvimento do NGP e dos estilos de governança no setor público é a responsabilidade pelas decisões que são tomadas em nome do público. Neste ponto cabe mencionar que a Constituição Federal (BRASIL, 1988) no seu Art. 70, § único) discorre que:

[...] prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumia obrigações de natureza pecuniária.

O modelo atual de prestação e de verificação das contas dos administradores públicos é quase que totalmente restrito ao ambiente institucional, porque não há complementação por outras formas de controles não-governamentais, e necessitaria revestir-se de máxima eficiência, eficácia e efetividade (RODRIGUES, 1997, p. 55).

A *accountability* implica não apenas prestação de contas; dela advém também a obrigação legal de responder pelos desvios de condutas praticados pelos funcionários públicos, bem como o direito institucionalizado deste agente de prestação de contas, também impor sanções a outros funcionários públicos (MAINWARING, 2003).

O dever de prestar contas provém do princípio da *res publica* (coisa pública), e, como a coisa pública deve ser zelada, os que têm a obrigatoriedade de prestar contas de seus atos precisam manter-se bem informados sobre sua gestão. Para isto, o gestor deve manter controles internos eficientes, além de manter sob sua responsabilidade pessoas íntegras.

3.4 Controle Interno

O controle da administração pública é uma prerrogativa, uma função própria dos Estados de Direito, com a finalidade de assegurar que a estrutura formal criada para alcançar os objetivos de governo, focada no interesse do bem público, opere de acordo com o conjunto de normas e princípios que compõem o ordenamento jurídico, sendo um poder-dever dos órgãos a que a lei confere essa função (TCU, 2011, p. 27). Uma organização deve ter um sistema de controle interno composto por um plano, métodos, procedimentos que devem ser suficientes para salvaguardar os ativos, propiciar dados contábeis precisos e confiáveis, promover a eficiência das operações e incentivar o respeito às políticas gerenciais (SANCOVSCHI, 1999).

Em relação ao Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, a Secretaria Federal de Controle (SFC, 2001, p. 18) aponta que:

1. A abrangência de atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal inclui as atividades de gestão das unidades da administração direta, entidades da Administração Indireta Federal, programas de trabalho, recursos e sistemas de controles administrativo, operacional e contábil, projetos financiados por recursos externos, projetos de cooperação junto a organismos internacionais, a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União mediante contratos de gestão, transferências a fundo, convênio, acordo, ajuste ou outro instrumento congêneres.
2. Estão sujeitos à atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal quaisquer pessoas física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumam obrigações de natureza pecuniária.

O controle interno é aquele que o Poder Público exerce sobre seus próprios exercícios, com o objetivo de assegurar a execução desses exercícios dentro dos princípios básicos da administração pública definidos pelo art. 37 da Constituição Federal, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sendo que esse controle deriva do poder-dever de autotutela de que a Administração dispõe sobre seus próprios atos e agentes (CALIXTO; VELASQUEZ, 2005).

A CGU é criação recente no quadro institucional do país; completou em 2013 dez anos de existência e centraliza o controle interno da Administração Pública Federal no Brasil, desempenhando papel de destaque na construção da ordem democrática brasileira. Abarca outras funções além das de um órgão de controle, tais como o combate à corrupção, o monitoramento das políticas públicas e a promoção da transparência (LOUREIRO et al., 2012).

Os dirigentes das entidades supervisionadas da Administração Indireta Federal sujeitam-se à atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal mediante o processo Prestação de Contas (SFC, 2001).

Os processos e os resultados gerenciais da gestão pública devem ser avaliados, e a validação independente é realizada por meio de auditoria.

3.4.1 Auditoria

A auditoria é um conjunto de valores, tais como validação independente, eficiência, racionalidade, visibilidade de forma parcialmente independente da disciplina prática e promessa de controle, e todas essas aparentes virtudes demonstram que a auditoria é uma parte central da "reinvenção do governo" (POWER, 1996, p. 13-14).

De acordo com a (SFC, 2001, p. 30):

A auditoria é o conjunto de técnicas que visa avaliar a gestão pública, pelos processos e resultados gerenciais, e a aplicação de recursos públicos por entidades de direito público e privado, mediante a confrontação entre uma situação encontrada com um determinado critério técnico, operacional ou legal. Trata-se de uma importante técnica de controle do Estado na busca da melhor alocação de seus recursos, não só atuando para corrigir os desperdícios, a improbidade, a negligência e a omissão e, principalmente, antecipando-se a essas ocorrências, buscando garantir os resultados pretendidos, além de destacar os impactos e benefícios sociais advindos.

A execução do trabalho desenvolvido em uma auditoria se dá por meio da coleta de dados, os quais, após serem avaliados, evidenciam as situações encontradas, o que fomenta as questões da auditoria. Neste caso é concedida pelo auditor à unidade auditada a oportunidade de se manifestar sobre o assunto em questão. Depois disso, o resultado de todo o trabalho é comunicado aos envolvidos e são emitidas recomendações, a fim de que sejam sanadas as impropriedades detectadas. Até que haja resolução, essas recomendações são monitoradas pelos órgãos de controle. A Figura 8, abaixo, representa o processo de execução das ações de auditoria.

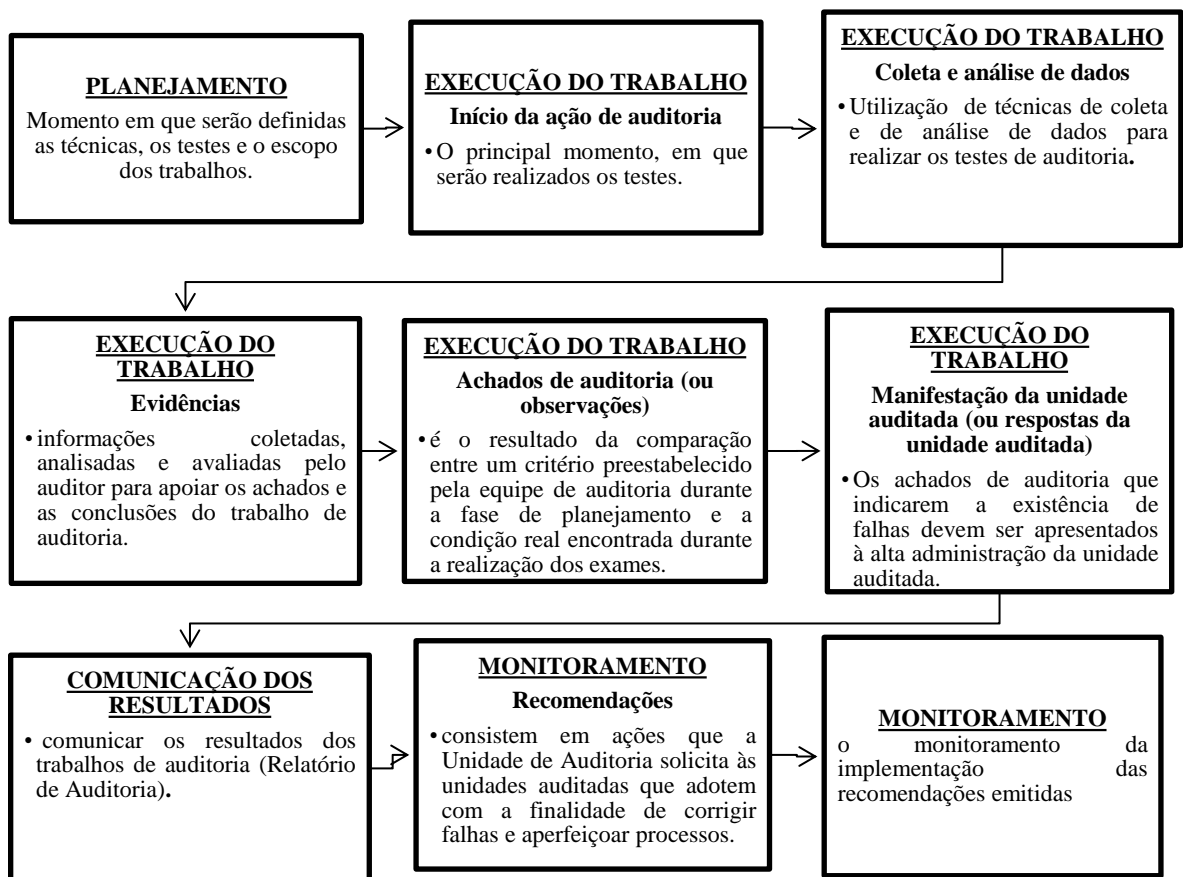


Figura 8: O processo de execução do trabalho de avaliação

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Manual de Orientações Técnicas (CGU, 2017).

De acordo com o IRB (2017, p. 20-21), as auditorias do setor público partem de objetivos que podem ser distintos, dependendo do tipo de auditoria que está sendo realizada; no entanto, todas elas contribuem para a boa governança, pois “fornecem aos usuários previstos, com independência, informações objetivas e confiáveis, conclusões ou opiniões baseadas em evidência suficiente e apropriada, relativas às entidades públicas”. Aperfeiçoa também a *accountability* e a transparência, proporcionando melhorias no uso dos recursos públicos e no desempenho da administração pública, além de fortalecer a efetividade dos órgãos públicos.

Conforme SFC (2001), as auditorias classificam-se em auditoria de avaliação da gestão, auditoria de acompanhamento da gestão, auditoria contábil, auditoria operacional e auditoria especial.

A Auditoria de Avaliação da Gestão tem como objetivo emitir opinião para 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 (SFC, 2001).

A Auditoria de Acompanhamento da Gestão é realizada no decorrer dos processos de gestão, a fim de atuar em tempo real sobre os atos efetivos e os efeitos potenciais positivos e negativos de uma unidade ou entidade federal. No entanto, **a Auditoria Contábil** examina os registros e documentos e coleta de informações e confirmações, por meio de procedimentos peculiares, referentes ao controle do patrimônio de uma unidade, entidade ou projeto (SFC, 2001).

A **Auditoria Operacional** avalia as ações gerenciais e os procedimentos relacionados ao processo operacional, ou parte dele, das unidades ou entidades da administração pública federal, programas de governo, projetos, atividades, ou segmentos destes, para que seja emitida opinião sobre a gestão em relação aos aspectos da eficiência, eficácia e economicidade (SFC, 2001).

O objetivo da **Auditoria Especial** é o exame de fatos ou situações consideradas relevantes, de natureza incomum ou extraordinária, visando atender determinação expressa de autoridade competente. E as auditorias cujas classificações não se encaixam nos outros tipos elencados são também classificadas como auditoria especial (SFC, 2001).

As classificações dos tipos de auditoria são numerosas, assim como as áreas a serem auditadas também se tornaram variadas. Segundo Power (1996), não se pode mais pensar em responsabilidade sem mecanismos detalhados e controles precisos. O autor faz duras críticas ao modelo de auditoria realizado pelo Reino Unido a partir da explosão de auditoria naquele país. Ele considera que as auditorias não são práticas passivas, mas que influenciam fortemente os ambientes em que operam. Considera, ainda, que é uma forma indireta de "controle do controle", que atua em sistemas nos quais os indícios podem ser seguidos, e que alguns controles, durante a explosão de auditoria, foram postos para atender apenas às recomendações da auditoria, pois as construções de ambientes auditáveis exigiram demandas de manutenção de registros que serviram apenas ao processo de auditoria (POWER, 1996, p. 38).

De acordo com TCU (2011, p. 19): “A auditoria é um mecanismo do principal, atua como limitador das ações do agente, que, por saber estar sendo monitorado, terá reduzida a sua tendência de contrariar os interesses daquele”.

As auditorias são respostas para problemas de responsabilidade, mas também moldam os contextos em que são exigidas, de várias maneiras, o que é importante, no entanto, traz resistências e queixas, o que parece tentativas dos auditados de preservar abusos de privilégio e informações sigilosas que não querem revelar (POWER, 1996).

Quando se fala de auditoria, há de se reportar ao sistema de controle que foi mencionado pela primeira vez na Constituição de 1967 (BRASIL, 1967a), alicerçado no Decreto-Lei nº 200/67 (BRASIL, 1967b), a qual elencava, no Artigo 6º (“Dos Princípios Fundamentais”): “As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais: I Planejamento; II Coordenação; III Descentralização; IV Delegação de Competência e V Controle.”

De acordo com a INTOSAI (2017, p. 5), as auditorias do setor público envolvem no mínimo três partes distintas: o auditor, uma parte responsável e os usuários previstos. A relação entre essas partes deve ser vista no contexto característico do ordenamento constitucional para cada tipo de auditoria. Essa organização caracteriza as três partes como:

O auditor: na auditoria do setor público, o papel de auditor é desempenhado [...] pelas pessoas a quem é delegada a tarefa de conduzir auditorias.

A parte responsável: na auditoria do setor público as principais responsabilidades são determinadas pelo ordenamento constitucional ou legal. As partes responsáveis podem ser responsáveis pela elaboração da informação sobre o objeto, pela gestão do objeto ou por atender recomendações acerca do objeto, e podem ser pessoas ou organizações.

Os usuários previstos: pessoas, organizações ou grupos destas para quem o auditor elabora o relatório de auditoria. Os usuários previstos podem ser órgãos legislativos ou de controle, responsáveis pela governança, ou o público em geral.

As partes responsáveis pelas informações que são objeto de auditoria devem manter controles internos da gestão eficientes, a fim de que sejam alcançados os objetivos institucionais.

3.4.2 Controle

Controle e *accountability* não são sinônimos, de modo que o controle é um dos componentes da *accountability*, embora sejam ligados, porque não há concretização da *accountability* sem o uso de instrumentos institucionais de controle (PÓ; ABRUCIO, 2006, p. 686). O controle tem por objetivo garantir que as metas das organizações sejam efetivamente alcançadas na esfera pública, sendo um dos pilares da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (BEUREN; ZONATTO, 2014).

O controle na sua forma mais ampla caracteriza-se pela soma dos elementos que integram o sistema de controle interno com as ações do controle externo. Quanto mais eficiente e quanto melhor for a interação do controle interno com o controle externo, maior será a garantia de um efetivo controle sobre as ações de natureza administrativa, em qualquer âmbito do governo (CALIXTO; VELASQUEZ, 2005).

De acordo com informações oficiais (CGU/MPOG, 2016), no Artigo 2, inciso V, controles internos da gestão são:

[...] conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer a segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados: execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; b) cumprimento das obrigações de *accountability*; c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica. [...]

O controle das atividades da Administração Federal deverá ser exercido em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo particularmente o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e de normas que governam a atividade exclusiva do órgão controlado; o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares; o controle da utilização do dinheiro público e da proteção dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria (BRASIL, 1967).

Quando se aprimora as estruturas de controle interno das organizações governamentais, se ação vai ao encontro das demandas da sociedade (CAPOVILLA et al., 2018). Para Marques e Almeida (2004, p. 86-87), as entidades de controle não podem apenas ater-se ao controle do estrito cumprimento da legalidade por parte da administração pública, mas devem tender, cada vez mais, para o controle da gestão e de seus resultados, no qual se avalia o cumprimento de metas e objetivos. Ao controlar a gestão de um determinado órgão público, deve-se avaliar a economia, a eficiência e a eficácia da sua atuação – a auditoria dos três “E”, desta maneira será possível verificar se foram cumpridos os programas e atingidas as metas e os objetivos, em condições adequadas de tempo e de custo.

Na implementação dos controles internos da gestão, a alta administração e os servidores da organização deverão observar os componentes da estrutura de controles internos descritos no Quadro 5:

Quadro 5: Componentes da estrutura de controles internos

Componentes de controles internos	Descrição
I - Ambiente de controle	É a base de todos os controles internos da gestão, sendo formado pelo conjunto de regras e estrutura que determinam a qualidade dos controles internos da gestão.
II - Avaliação de risco	É o processo permanente de identificação e análise dos riscos relevantes que impactam o alcance dos objetivos da organização e determina a resposta apropriada ao risco. Envolve identificação, avaliação e resposta aos riscos, devendo ser um processo permanente.
III - Atividades de controles internos	São atividades materiais e formais, como políticas, procedimentos, técnicas e ferramentas, implementadas pela gestão, para diminuir os riscos e assegurar o alcance de objetivos organizacionais e de políticas públicas. Essas atividades podem ser preventivas (reduzem a ocorrência de eventos de risco) ou detectivas (possibilitam a identificação da ocorrência dos eventos de risco), implementadas de forma manual ou automatizada.
IV - Informação e comunicação	São as informações produzidas pelo órgão ou entidade e que devem ser apropriadas, tempestivas, atuais, precisas e acessíveis, devendo ser identificadas, armazenadas e comunicadas de forma que, em determinado prazo, permitam que os funcionários e servidores cumpram suas responsabilidades, inclusive a de execução dos procedimentos de controle interno.
V - Monitoramento	É obtido por meio de revisões específicas ou monitoramento contínuo, independente ou não, realizados sobre todos os demais componentes de controles internos, com o fim de aferir sua eficácia, eficiência, efetividade, economicidade, excelência ou execução na implementação dos seus componentes e corrigir tempestivamente as deficiências dos controles internos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de CGU (2016).

Conforme Dantas (2010, p. 6), “o sistema de controle interno, quando adequadamente estruturado, reduz os riscos e ajuda as organizações a alcançar os seus objetivos, mas não pode assegurar o sucesso ou garantir a continuidade dos negócios”.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Delineamento da pesquisa

O propósito desta pesquisa aplicada foi identificar como os controles internos adotados no IFRJ são implementados, a partir dos relatórios de auditoria emitidos pela CGU e sob o ponto de vista da governança e de *accountability*. Para Vergara (1990, p. 4), pesquisa de natureza aplicada é um “estudo sistemático fundamentalmente motivado pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não”.

A investigação assumiu a característica de estudo de caso. De acordo com Yin (2005 p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

No intuito de alcançar os objetivos propostos, este estudo é considerado, conforme Creswell (2014), como pesquisa qualitativa, pois buscou interpretar os controles internos adotados a partir das recomendações de auditorias realizadas no IFRJ, sob a ótica dos sujeitos envolvidos com o fenômeno investigado.

Foi realizada uma pesquisa quantitativa, cujo método quantitativo caracteriza-se pelo emprego de dados quantitativos, obtidos pela coleta de dados e pelo tratamento destes por meio de técnicas estatísticas. Amplamente utilizado na condução de pesquisas, o método quantitativo procura descobrir e classificar a relação entre as variáveis. Segundo Richardson (2012, p. 70), “em princípio, a intenção é garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise de interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências”.

4.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos entrevistados foram os gestores dos setores do IFRJ que atenderam ou estão por atender a recomendações da auditoria externa, gestores da CGU, bem como pessoas que foram alcançadas pelas recomendações de auditoria, incluindo-se também os gestores que atuam na estrutura de governança do IFRJ.

Os critérios de seleção dos sujeitos foram estabelecidos da seguinte maneira:

1ª. fase: fase-piloto - amostragem por critério de 6 (seis) sujeitos:

1 (um) gestor que atendeu a 1(uma) “recomendação estruturante”, 1(um) gestor que atendeu 1 (uma) recomendação classificada como “outras recomendações em geral” e 2 (dois) gestores da alta administração, 1 (um) diretor sistêmico de área estratégica e 1 (um) servidor do núcleo de governança.

2ª. fase: fase final - Realização de entrevistas semiestruturadas (vide Apêndice C) com 3 (três) gestores da CGU, para verificar se realmente existe proposição de governança oriunda e com 10 (dez) gestores dos setores que atenderam às recomendações da auditoria externa ou estão por atender (vide Apêndice G). Questionário eletrônico enviado aos servidores que foram contemplados com alguma recomendação de auditoria emitida pela CGU (vide Apêndice J).

4.3 Coleta de dados

Para coleta de dados foram utilizadas duas estratégias. A primeira foi a aplicação de questionários aos servidores envolvidos/influenciados pela implementação da recomendação de auditoria. A segunda foi a realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores dos setores que atenderam ou estão por atender às recomendações da auditoria externa, gestores da CGU e os gestores que atuam na estrutura de governança do IFRJ, considerando 4 (quatro) grupos diferentes de agentes.

Esta coleta visou identificar os enfoques preconizados na teoria da agência, bem como identificar a adoção de controles internos e suas abordagens para o atendimento das recomendações de auditoria procedentes dos relatórios emitidos pela CGU para o IFRJ, de 2012 a 2017.

Com o objetivo de pesquisar a problemática da assimetria de informação nas relações entre o agente e o principal, focando na teoria da agência, assim como no seu custo, optou-se

por dirigir o estudo junto à alta administração do IFRJ e a seus gestores, bem como às pessoas que foram alcançadas pelas recomendações, buscando identificar a configuração utilizada.

Dentro do ambiente intraorganizacional do IFRJ e utilizando a teoria da agência, definiu-se os agentes como os dirigentes (reitor, pró-reitores, diretores gerais, diretores, coordenadores, integrantes de comissões e comitês), tendo em vista que esses atores detêm o controle das informações produzidas dentro desta organização.

O principal é configurado neste contexto como a comunidade escolar do Instituto Federal. Na perspectiva de observação da Sociedade e do Estado, **o agente** são os gestores e **o principal** são os cidadãos. Destaca-se que nesta pesquisa o foco foi o ambiente intraorganizacional e suas instâncias.

Para além dos dados primários, coletados por meio de entrevistas e questionários, a pesquisa também envolveu a coleta de dados disponíveis nos documentos institucionais: relatórios de auditoria, relatórios de auditoria emitidos pela CGU ao IFRJ, relatórios retirados do Sistema Monitor da CGU, Planejamento Estratégico IFRJ 2018-2021, Regimento Interno do Comitê de Governança Corporativa e de TI, Riscos e Controles do IFRJ, Relatório de Gestão do IFRJ para o ano de 2017, Relatório de Gestão do IFRJ para o ano de 2016, Regimento Geral do IFRJ, Estatuto do IFRJ. Vale registrar que a pesquisa documental é uma das fontes utilizadas com mais frequência em pesquisas na área de Administração, principalmente como fonte complementar de informações obtidas por meio de entrevistas e questionários (ROESCH, 1999).

4.4 Análise dos dados

Para analisar quantitativamente as questões fechadas do questionário e os dados secundários quantitativos, utilizou-se estatística descritiva, pois esta permite sumarizar as informações em tabelas, gráficos ou números (ANDERSON, 2002). Segundo o autor, os sumários são informações reunidas e apresentadas de forma clara para que o leitor possa entender as informações apresentadas.

Na análise qualitativa das entrevistas semiestruturadas e dos conteúdos dos documentos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo – um conjunto de técnicas de análise de comunicações cuja descrição analítica funciona mediante procedimentos sistemáticos e objetivos com a finalidade de descrever o conteúdo das mensagens, tratando, desta forma, suas informações (BARDIN, 2011). A autora também menciona que a descrição (a enumeração das características do texto, resumida após tratamento) é a primeira etapa necessária e que a interpretação (a significação concedida a estas características) é a última fase. Já a inferência é o procedimento intermediário, que vem permitir a passagem, explícita e controlada, de uma à outra. É a inferência que permite a transição da descrição à interpretação.

Na aplicação da técnica de análise de conteúdo, destacam-se duas funções. Uma é a verificação de hipóteses e/ou questões, para encontrar respostas às questões, para confirmar ou não afirmações estabelecidas antes do trabalho investigativo. A outra é a que fica por trás do conteúdo manifesto, para além das aparências do que está sendo comunicado. As duas funções se complementam e podem ser utilizadas em pesquisas quantitativas ou qualitativas (MINAYO, 2001).

As etapas dos métodos de análise de dados abordados nesta pesquisa foram:

Análise de Conteúdo: análise inicial, exploração do material, tratamento dos dados e interpretação. Assim, a coleta de dados foi realizada mediante:

- I. Análise documental;
- II. Análise das entrevistas;

III. Análise dos questionários respondidos pelos servidores;

IV. Interpretação dos dados por correlação com a teoria existente.

No Quadro 6, a seguir, apresenta-se a síntese do percurso metodológico no Quadro 6.

Quadro 6: Síntese do percurso metodológico

Seq.	Objetivo intermediário estabelecido	Procedimento realizados	Fontes de informação	Instrumento de coleta e tratamento de dados
1	Caracterizar e descrever o funcionamento da estrutura de governança do IFRJ.	Análise dos normativos vigentes e realização de entrevistas com os gestores.	Regimentos, regulamento, normativos vigentes e gestores.	Pesquisa documental; levantamentos, entrevistas.
2	Verificar as auditorias externas realizadas no IFRJ pela CGU.	Levantamento de todos os relatórios de auditoria emitidos pela CGU para o IFRJ.	Relatórios de auditoria emitidos pela CGU de 2012 a 2017, ordens de serviço, Plano de Providências Permanente retirado do Sistema Monitor da CGU.	Pesquisa documental; levantamentos.
3	Identificar os fatores que influenciaram a adoção das recomendações da auditoria externa.	a) Realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores dos setores que atenderam a recomendações da auditoria externa ou estão por atender (análise qualitativa); b) Análise quantitativa descritiva - análise do padrão do comportamento dos atendimentos e não atendimentos retirados do Plano de Providências Permanente (PPP) da CGU; c) Análise do conteúdo.	Relatórios de auditoria emitidos pela CGU de 2012 a 2017, ordens de serviço, Plano de Providências Permanente retirado do Sistema Monitor da CGU, documentos oriundos das recomendações de auditoria externa.	Levantamentos, pesquisa exploratória semiestruturada, entrevistas - com o uso de amostragem intencional; e questionários.
4	Analisar os desdobramentos das atividades de auditoria sobre o controle interno derivadas das recomendações da auditoria externa.	a) Análise documental dos documentos institucionais emitidos a partir das recomendações de auditoria - (análise do conteúdo); b) Entrevistas semiestruturadas aplicadas aos gestores que atuaram na CGU no período em análise (análise qualitativa); c) Questionários aplicados a pessoas que foram atingidas com a implementação das recomendações de auditoria.	Documentos oriundos das recomendações de auditoria, entrevistas.	Análise de conteúdo. (Para as transcrições de entrevista e para os levantamentos documentais).
5	Propor melhorias na estrutura de controle interno a partir de análise sistemática das auditorias externas.	Sistematização das análises dos 4 (quatro) objetivos supracitados.	Documentação oriundas e análise dos 4 (quatro) objetivos supracitados.	Análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.5 Fase exploratória

A pesquisa utilizou-se da fase-piloto, previamente à ida ao campo, para que fosse possível ensaiar a aplicação dos roteiros das entrevistas semiestruturadas, a fim de consolidar o método de análise de conteúdo e verificar a adequação dos roteiros aos objetivos propostos na pesquisa.

Nesta fase foram selecionados 6 (seis) sujeitos para serem entrevistados, o que demonstrou ter importância para o desenvolvimento deste trabalho, porque foi possível verificar que a temática abordada poderia ser explorada.

Com a finalidade validar os roteiros das entrevistas e construir as categorias do questionário enviado aos servidores que foram alcançados pelas recomendações de auditoria, foram realizadas entrevistas presenciais com 2 (dois) gestores que atenderam às recomendações de auditorias emitidas pela CGU (Quadro 7).

Nesta fase foram realizadas entrevistas com 3 (três) gestores da administração superior e 1 (um) servidor que atua no apoio à alta administração, com a finalidade de validar a estrutura de governança do IFRJ, a saber: 1 (um) pró-reitor, 1 (um) diretor com status de pró-reitor, 1 (um) diretor sistêmico de área estratégica e 1 (um) servidor do núcleo de governança (Quadro 7).

Quadro 7: Lista dos servidores do IFRJ entrevistados na fase-piloto da pesquisa

Seq.	Código	Agentes entrevistados	Formação	Idade	Tempo como gestor (anos)	Tempo no IFRJ (anos)	Código do cargo ² /função ³
1	E7	Gestores que atenderam às recomendações de auditorias emitidas	Especialista em Gestão Pública	41	2,2	12	CD4
2	E9		Engenheiro	61	8,5	33	CD4
3	EG1	Gestores da administração superior e 1 (um) servidor de apoio à alta administração	Analista de Sistemas	37	-	3	-
4	EG2 e E6		Mestre em Sistemas de Computação	59	4,0	25	CD2
5	EG3		Mestre em Educação	45	5,4	8	CD2
6	EG4		Especialista em Gestão de Projetos de TIC	37	5,7	15	CD3

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.6 Fase das entrevistas na pesquisa de campo

Conforme mencionado no tópico anterior, a fase-piloto teve início com 6 (seis) entrevistas. As interlocuções ocorreram entre 12/04/2018 e 14/05/2018. Foi solicitado que os entrevistados assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); a seguir, as entrevistas foram realizadas e gravadas em áudio em um Smartphone.

Na fase da pesquisa de campo foram realizadas entrevistas com 13 (treze) sujeitos. Neste ponto é importante destacar que os dois gestores entrevistados na fase-piloto e

² Cargos de direção das instituições federais de ensino - CD

³ Funções gratificadas das instituições federais de ensino - FG

designados como aqueles que atenderam às recomendações, foram revisitados. Isso ocorreu para que houvesse um alinhamento quanto às adaptações do roteiro realizado após a fase-piloto. Também vale mencionar que a entrevista na fase final foi realizada nos moldes das que ocorreram na fase-piloto, a saber: por meio da assinatura do TCLE e gravação de áudio em um Smartphone e transcrição literal de cada uma.

Na segunda fase se realizou a seleção das recomendações de auditoria, atendidas e não atendidas, e a identificação dos gestores responsáveis por seu atendimento, ou pela pretensão de seu atendimento. Depois que este levantamento foi realizado, as entrevistas foram iniciadas com a apresentação dessas recomendações aos entrevistados, a fim de que pudessem lembrar os temas tratados. As entrevistas com os 10 (dez) gestores do IFRJ (E1 ao E10) foram realizadas nas dependências do Instituto, nos *campi* e sedes da reitoria, entre os dias 15/04/2019 e 30/04/2019.

Essa fase teve por objetivo identificar os fatores que influenciaram a adoção das recomendações da auditoria externa. Para isso foram realizadas 10 (dez) entrevistas com gestores que atenderam, ou não, às recomendações de auditorias emitidas pela CGU, conforme demonstrado no Quadro 8. Nesta ocasião, foram aplicados os roteiros de atendimento e de não atendimento, conforme Apêndice B.

Quadro 8: Lista dos gestores entrevistados

Seq. dos entrevistados	Agente com Recomendação		Código dos entrevistados	
	Atendida	Não atendida	Atendida	Não atendida
E1	X	X	E1A	E1NA
E2		X		E2NA
E3	X	X	E3A	E3NA
E4		X		E4NA
E5		X		E5NA
E6	X	X	E6A	E6NA
E7		X		E7NA
E8	X	X	E8A	E8NA
E9	X		E9A	
E10	X		E10A	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com o objetivo de analisar os desdobramentos das atividades de auditoria sobre o processo de gestão do IFRJ, bem como verificar se as proposições de melhoria oriundas da CGU estão sendo alcançadas pelo Instituto, foram realizadas 3 (três) entrevistas com gestores que atuaram na CGU entre os anos de 2012 e 2017, período em que as recomendações foram emitidas, conforme Quadro 9. Essas entrevistas ocorreram entre os dias 29/03/2019 e 22/05/2019.

Quadro 9: Lista dos gestores que atuaram na CGU dentro do período de emissão das recomendações (2012 a 2017) com os códigos utilizados para a identificação

Seq.	Código dos entrevistados	Nível	Tempo de CGU (anos)
1	G1	Estratégico	14
2	G2	Tático	23
3	G3	Operacional	18

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Sendo assim, para a elaboração deste trabalho de pesquisa foram entrevistados 16 (dezesesseis) sujeitos no total (Quadros 9 e 10). Além disso, 21 (vinte e um) sujeitos responderam ao questionário enviado on-line, perfazendo, portanto, 37 (trinta e sete) percepções em relação aos temas abordados neste trabalho.

Quadro 10: Lista dos servidores do IFRJ entrevistados nesta pesquisa

Seq.	Código	Formação	Idade	Tempo como gestor (anos)	Tempo no IFRJ (anos)	Código do cargo ⁴ /função ⁵
1	E1	Tecnólogo em Recursos Humanos	52	2,0	25	CD4
2	E2	Bacharelado em Administração	31	0,2	7	CD4
3	E3	Bacharel em Direito	24	1,8	3	FG1
4	E4	Bacharel em Contabilidade	36	0,8	10	CD4
5	E5	Administrador	29	1,0	3	CD4
6	E7	Especialista em Gestão Pública	41	2,2	12	CD4
7	E8	Tecnólogo em Gestão Pública	28	-	3	-
8	E9	Engenheiro	61	8,5	33	CD4
9	E10	Administrador	36	3,5	9	CD3
10	EG1	Analista de Sistemas	37	-	3	-
11	EG2 e E6	Mestre em Sistemas e Computação	59	4,0	25	CD2
12	EG3	Mestre em Educação	45	5,4	8	CD2
13	EG4	Especialista em Gestão de Projetos de TIC	37	5,7	15	CD3

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por fim, vale mencionar que no decorrer dos trabalhos foram realizados ajustes no roteiro e aprimoramento dos procedimentos das entrevistas.

⁴ Cargos de direção das instituições federais de ensino - CD

⁵ Funções gratificadas das instituições federais de ensino - FG

Inicialmente havia no roteiro a pergunta sobre a participação, ou não, na reunião para a busca conjunta de soluções, uma reunião realizada pela CGU ao final das ações para fazer ajustes nas recomendações, a fim de que a Instituição possa atendê-las. Essa pergunta foi retirada do roteiro tendo em vista que, na fase-piloto, verificou-se que não seria útil ao desenvolvimento desta, pois não traria resultados significativos, visto que o tempo para o atendimento acordado nestas reuniões não estava sendo cumprido.

Para o aprimoramento das entrevistas, no início das interlocuções foram apresentadas de forma impressa todas as recomendações atendidas ou não pelo gestor, para que este relembresse do seu inteiro teor.

4.7 Questionário

Foi enviado, por e-mail, formulário de pesquisa referente aos controles internos implementados no IFRJ para 54 (cinquenta e quatro) servidores. A amostra foi selecionada a partir dos documentos institucionais elaborados para atender às recomendações de auditoria emitidas pela CGU (elaboração de documentos, realização de manuais, portarias, aprimoramento de processos e documentos que contemplassem mais de 4 (quatro) pessoas no seu atendimento (Quadro 11). Esse formulário não poderia ser respondido mais de uma vez pelo servidor. O questionário ficou aberto para preenchimento de 28/03/2019 a 24/04/2019. A taxa de resposta ficou em 38,9%.

Os documentos institucionais criados a partir das recomendações de auditoria são variados, bem como as áreas envolvidas com as recomendações que foram atendidas pelo IFRJ. Neste contexto, encaminhou-se aos gestores e servidores selecionados um formulário para consulta de opinião, com cópia oculta de e-mail (CCO), de modo que o receptor do e-mail não soubesse quem eram os outros destinatários, a fim de preservar a identidade dos respondentes.

Foi esclarecido que esta pesquisa tinha como objetivo fomentar o processo de monitoramento das ações de auditoria e seus controles internos implementados, bem como proporcionar melhorias na governança do Instituto.

Quadro 11: Amostra composta por 6 (seis) recomendações atendidas sobre as quais os sujeitos contemplados com suas implementações responderam ao questionário

(continua)

Recom.	Documento	Recomendação	Constatação
137238	Instrução de Serviço 07.2016 - Atesto de bens, serviços e materiais	Estabelecer procedimentos internos que definam as competências e obrigações das áreas envolvidas nas etapas de liquidação e pagamento das despesas, a fim de que o pagamento somente seja realizado com o adequado suporte documental que descreva detalhadamente os serviços efetivamente prestados e produtos entregues, incluindo relatórios e demonstrativos previstos.	Prejuízo ao Erário com o desvio de recursos públicos federais por meio da utilização indevida de cartões magnéticos de fornecimento de combustíveis no montante estimado de R\$ 1.114.941,97, até 25/02/2014.
127502	Manual de Patrimônio - Versão final formatada	Implementar sistemática integrada para registro e controle de patrimônio no âmbito do IFRJ.	Registro patrimonial inadequado de mobiliário, adquirido por adesão a atas de registro de preços, no montante de R\$ 2.844 milhões, em virtude de ausência de estrutura de gestão patrimonial integrada para as unidades do IFRJ.
127495	Regimento interno do Comitê de Compras, Licitações e Contratos do IFRJ; Portaria 112-2015 - Comitê de Compras do IFRJ	Realizar o planejamento nas aquisições de compras a partir do levantamento das especificações dos materiais e de seus quantitativos baseados nas demandas dos setores requisitantes, anexando tais documentos aos próximos processos de compras.	Aquisição de bens mobiliários, no valor de R\$ 3.556.254,00, sem a comprovação de necessidade, ocasionando remanejamento dos bens entre os <i>campi</i> .
58596	Resolução CONSUP nº 43, de 20 de outubro de 2017, aprovando o Regimento Interno da Auditoria Interna da unidade. Resolução CONSUP nº 44, de 20 de outubro de 2017, aprovando o Manual da Auditoria Interna (Audin).	Normatize, em caráter complementar à normatização da CGU, a atividade de auditoria interna, observando os seguintes aspectos: a) autoridade da unidade de auditoria interna na organização, incluindo: a.1) autorização para acesso irrestrito a registros, pessoal, informações, sistemas e propriedade físicas relevantes para executar suas auditorias; a.2) obrigatoriedade de os departamentos da organização apresentarem as informações solicitadas pela unidade de auditoria interna, de forma tempestiva e completa; a.3) possibilidade de obter o apoio necessário dos servidores das unidades submetidas à auditoria e de assistência de especialistas e profissionais, de dentro da organização, quando considerado necessário; b) âmbito de atuação das atividades de auditoria interna, inclusive quanto à realização de trabalhos de avaliação de sistemas de controles internos; c) natureza de eventuais trabalhos de consultoria interna que a unidade de auditoria interna preste à organização; d) participação dos auditores internos em atividades que possam caracterizar participação na gestão e por isso prejudiquem a	Ausência de normatização da atividade de auditoria interna do IFRJ

Recom.	Documento	Recomendação	Constatação
		independência dos trabalhos de auditoria; e) estabelecimento de regras de objetividade e confidencialidade exigidas dos auditores internos no desempenho de suas funções.	
81546	Resolução CONSUP nº 43, de 20 de outubro de 2017, aprovando o Regimento Interno da Auditoria Interna da unidade. Resolução CONSUP nº 44, de 20 de outubro de 2017, aprovando o Manual da Auditoria Interna (Audin).	Elaborar e arquivar junto aos papéis de trabalho documentação referente ao planejamento de cada ação de auditoria realizada, detalhando o que for necessário à compreensão dos procedimentos que serão aplicados, em termos de natureza, oportunidade e extensão.	Realização de apenas 2 das 17 ações previstas no PAINT 2012, sendo uma das ações com restrição de escopo e ausência de planejamento.
57820	Foi realizado o Curso <i>in Company</i> Avançado sobre licitações e contratos públicos, cujo conteúdo programático apresentado na proposta comercial da empresa responsável pelo treinamento abrange pregão eletrônico e sistema de registro de preços. Foi apresentada também a lista de presença dos participantes do curso	Realizar ações de capacitação do quadro de pessoal voltadas para a contratação por pregão eletrônico no sistema de registro de preços.	Realização de dispensa de licitação emergencial para aquisição de gêneros alimentícios, em período para o qual havia Ata de Registro de Preços vigente, decorrente de falhas na utilização de Pregão Eletrônico por Sistema de Registro de Preços.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.8 Categorização do conteúdo

Para analisar as entrevistas realizadas foi empregado o método da análise de conteúdo. Esta estratégia de análise permitiu classificar as entrevistas a partir de categorias, que reuniram temas em comum e permitiram estabelecer uma comparação com o referencial teórico, mais especificamente com os componentes da estrutura de controle interno preconizada na Instrução Normativa do MPOG (CGU; MPOG, 2016), apresentados no Quadro 3 do referencial teórico.

O processo de organização das transcrições literais para identificar as 5 (cinco) categorias estudadas, que são os componentes dos controles internos e poderiam surgir a partir das transcrições das 10 (dez) entrevistas da pesquisa realizadas em abril de 2019, foi realizado mediante uma análise interpretativa do conteúdo das respostas. Por meio dessa categorização foi possível identificar as percepções dos sujeitos como agentes do serviço público federal, bem como fornecer subsídios sobre o fenômeno pesquisado, isto é, a estrutura de governança e os controles internos. Foram verificadas as incidências de repetições, e as palavras que foram pronunciadas 2 (duas) vezes ou mais foram inseridas nas subcategorias, conforme Apêndices E e F.

Em momento posterior houve uma análise horizontal das transcrições, em que foi realizada uma comparação entre as diferenças e semelhanças encontradas nos depoimentos dos sujeitos.

As subcategorias encontradas foram: ausência de histórico, transição, instruções (instruir), legislação/lei, controle, conhecimento/saber, economicidade, planejamento e organização, dificuldade, prática, qualidade, ausência de diretriz/ausência de orientação, jeitinho, orientação, problema, procedimentos, número muito limitado de servidores, atribuições, punir/punição, orientação, melhorar/ melhor, tarefa, importância, cobranças, atrapalhar, demorar, grande demanda de trabalho/grande fluxo de trabalho, retorno/ *feedback*, máquina, desproporcional, documentos, gestão, uniformes, Sistema Redmine, responsabilidade, comunicação, questão/questiona, gestão não integrada, cultura interna, cultura organizacional e prazo (Quadro 12).

Quadro 12: Trechos com as falas da categorização

(Continua)

Categoria	Verificação nas entrevistas
Ausência de histórico	E1A: “[...] porque essa direção que eu ocupei eu não tinha histórico [...]”. E4NA: “[...] você não passa aquele todo histórico que aconteceu, então assim esse é um problema não existe transição [...]” E5NA: “[...] falta de pessoal, no meu caso mais uma vez, por não ter um histórico ali , então você tem que pegar estudar o caso detalhadamente [...]”.
Transição	E3A: “[...] essa transição está muito melhor do que foi antes [...]”. E4NA: “[...] então fica muito complicado, [...] não houve transição [...] eu acho que a transição ajudaria [...]”. “[...] E aqui um outro problema gravíssimo toda vez que tem mudança de gestão não existe uma transição [...] não existe transição [...] então assim, esse é um problema não existe transição [...] transição [...]”
Instruções (instruir)	E1A: “[...] os gestores na ocasião serem mais instruídos fazerem cursos [...]”. E1NA: “[...] falta de conhecimento [...] em poder instruir melhor equipe [...]”. E6A: “[...] ao mesmo tempo que crescia não pensou em fazer controle, instruções [...]”. “[...] eu acho que as pessoas estão sem parâmetro, sem uma instrução de execução [...]”.
Legislação/ Lei	E1A: “[...] saber mais sobre legislação , faltou muito isso”. E1NA: “[...] mas então, os controles estavam muito fragilizados [...] trabalhar segunda a legislação [...] Teria que acatar a legislação , é isso!” E2NA: “[...] existem regras e que leis tem que ser cumpridas [...]”.

Categoria	Verificação nas entrevistas
	<p>E3A: “[...] adequar melhor às situações de acordo com a legislação [...]”.</p> <p>E3NA: “[...] um documento que vai tá dando a legalidade da questão e a ilegalidade da questão. [...] sim, eu concordo, pelo que eu tenho visto a CGU ou tem focado bastante na questão da acumulação, se é legal, [...]”.</p> <p>E4NA: “[...] você tem a lei para seguir você tenta interpretar aquilo [...]”.</p> <p>E7NA: “[...] jurisprudência que às vezes vem contrária à legislação vigente”.</p> <p>E8NA: “[...] a lei é clara tem que fiscalizar [...] acaba até caindo na ilegalidade, [...]”.</p>
Controle	<p>E1NA: “[...] a gente tinha esse controle, [...]”. “[...] os controles estavam muito fragilizados [...]”.</p> <p>E2NA: “[...] tem que é ter um controle, [...]”. “[...] No caso fazendo a gestão dos controles de veículos [...] fazer um controle realmente mais direto [...]”.</p> <p>E4NA: “[...] eu acho que qualquer tipo de controle que venha melhorar [...] eu acho que é válida sim”. [...] “Eu acho que a qualidade do controle mesmo, com isso o controle vai ficar melhor [...]”.</p> <p>E5NA: “Eu acho que a qualidade do controle mesmo, com isso o controle vai ficar melhor [...] não sei como estava o controle anteriormente nas gestões anteriores [...]”</p> <p>E6A: “[...] não pensaram ao mesmo tempo que crescia não pensou em fazer controle, instruções [...]”.</p> <p>E6NA: “é melhorar os controles e o trabalho das pessoas. [...] [...] eu acho o seguinte por exemplo, quando a gente chegou, já tinha muitas recomendações da CGU, e não tinha os controles [...]”.</p> <p>E7NA: “Então é quanto a controles que eles pegaram ausência [...]”.</p>
Conhecimento/saber	<p>E1A: “Acho que faltou instruções, institucionalizar isso, os gestores na ocasião serem mais instruídos fazerem cursos, saber mais sobre legislação, faltou muito isso”.</p> <p>E1NA: “Falta de conhecimento, falta de conhecimento e na ocasião eu acho que faltava comprometimento do gestor para com a equipe, em poder capacitar a equipe, em poder instruir melhor a equipe [...]”.</p> <p>E3NA: “[...] Eu tive muita dificuldade para pegar o trabalho, porque não tive ninguém para poder introduzir [...]”</p> <p>E6A: “[...] As pessoas já têm um parâmetro para saber o que têm que fazer [...]”.</p> <p>E7NA: “[...] Não é de conhecimento, mas é um pouco a gente tem muita atualização na parte de licitações [...]”.</p> <p>E8A: “[...] a pessoa que tem conhecimento mínimo de administração pública mesmo que o gestor não tenha [...]”</p> <p>E9A: “[...] quando toma conhecimento das recomendações dos órgãos de controle, nós temos que atender e a direção nos dá subsídio também para isso [...]”</p>
Economicidade	<p>E2NA: “[...] além de você conseguir visar economicidade no abastecimento evita também caso de improbidade administrativa [...]”.</p> <p>E5NA: “[...] o principal é economicidade, porque atendendo essas recomendações a gente vai conseguir economizar gastos [...]”.</p>
Planejamento e organização	<p>E2NA: “Basicamente eu acho planejamento e organização [...]”.</p> <p>E6A: “[...] organiza melhor as tarefas né! Facilita [...]”.</p> <p>E10A: “[...] fazer um planejamento que antes não tinha [...]”.</p>
Dificuldade	<p>E1A: “Então naquela ocasião é eu senti muita dificuldade foi internamente [...] para mim foi muito difícil isso, [...] executarem é as solicitações, que a gente achou muita dificuldade.”</p> <p>E3NA: “[...] dificuldade para atender às recomendações [...] no monitoramento? [...] eu tenho muita dificuldade para mexer no Redmine [...]”.</p> <p>E3NA: “[...] eu tive dificuldade para pegar o trabalho [...] Eu tive, eu tive muita dificuldade para pegar o trabalho [...]”</p> <p>E6A: “[...] contudo tem mais dificuldade eu acho aquelas que têm pouco atores que é só interna da própria Reitoria mais fácil.”</p> <p>E7NA: “[...] porém outros, às vezes, dificultam, atrapalham, porque a gente demore mais, engessa um pouco mais o processo e...”</p>
Prática	<p>E3A: “[...] se a gente tivesse colocado ela em prática mesmo teria ajudado [...]”.</p> <p>E3A: “[...] com a prática mesmo a gente foi conseguindo atender de acordo com a prática, no início era muito difícil de olhar [...]”.</p>

Categoria	Verificação nas entrevistas
	E8NA: “[...] a uniformidade de normas e práticas e mesmo a obtenção de documentos que nem sequer existem mais. [...] implementação de normativos, de novas práticas [...]”.
Qualidade	E7NA: “[...] para a gente melhorar nosso desempenho, melhorar a qualidade do nosso trabalho [...]”. E4NA: “Eu acho que a qualidade do controle mesmo, com isso o controle vai ficar melhor [...]”.
Ausência de diretriz (ausência de orientação)	E4NA: “[...] a gente não tem uma diretriz para informar que tipo de serviço cada setor faz [...]”.
Jeitinho	E4NA: “[...] parece que as pessoas vão fazendo tudo no jeitinho [...] nenhuma orientação por escrito e aí as pessoas vão tocando do jeito até a hora que dá um problema.” E8A: “[...] na questão do jeitinho !, a pessoa tá vendo acontecer, mas vai levando até onde der [...]” E8NA: “[...] envolve a questão do jeitinho brasileiro, sabe?! [...] a pessoa acaba fazendo jeitinho , só que muitos jeitinhos desses, acaba até caindo na ilegalidade [...]”.
Orientação	E4NA: “[...] não tem às vezes nenhuma orientação por escrito e aí as pessoas vão tocando do jeito até a hora que dá um problema. [...]”. E9A: “[...] nós não tínhamos essa orientação na verdade nunca teve! [...]”.
Problema	E1NA: “[...] essa que foi o maior problema , abri o processo, [...]”. “[...] um dos maiores problemas que gerou essas três recomendações [...] já está apresentando outros problemas . [...]” E2NA: “[...] caso exista algum tipo de problema , ou existe alguma coisa que ocorresse de maneira errada [...]”. E4NA: “[...] como houve problemas ainda mais nesses contratos de veículos [...]” “[...] evita qualquer tipo de problema futuro.” “Então vamos lá, eu acho que o problema que tinha lá no setor é um problema que acontece em todo IFRJ [...] dá um problema . Então, acredito que algum desses problemas pode acontecer por isso [...] quando acontece de fato um problema [...] é a estrutura do IFRJ tem esse problema entendeu, uma vez que um setor não sabe às vezes o que cabe àquele setor fazer, eu acho que acaba dando esses tipos de problema . [...] E aqui um outro problema gravíssimo toda vez que tem mudança de gestão não existe uma transição [...] é um problema não existe transição às pessoas trabalham [...]” E8NA: “[...] aquelas que eles veem problemas onde não tem, em que o TCU prevaleceu e viu que não viu, apenas é para perder tempo, entendeu?”
Procedimento	E1A: “[...] vários procedimentos ajudaram bastante essa recomendação no IFRJ”. E1A: “[...] sobre as melhorias dos procedimentos para ser monitorados, através da CGU dos órgãos de controle, deixe-me ver? pode ser melhorado [...]” E1NA: “[...] instruir toda a comunidade que utiliza a forma de veículo interno de como é o procedimento de utilização”. E3NA: “[...] tinha entrado e a gestão anterior tinha saído sem passar os procedimentos para a gestão nova e eu tive dificuldade para pegar o trabalho [...]”. E4NA: “[...] como a gente não tem uma cartilha de procedimentos que a gente tem que seguir, né? [...]”.
Falta de pessoal	E5NA: “[...] além disso também pela falta de pessoal [...]”. E8NA: “[...] número pouco, reduzido de servidores , que envolve, como por exemplo, a implementação de normativos [...]”. E9A: “[...] sempre trabalhamos com um grupo pequeno de servidores na engenharia [...]”. E7NA: “[...] por conta da falta de servidores no setor, que atrapalha bastante [...]”. E6A: “[...] a Reitoria tinha um número muito limitado de servidores [...]”.
Atribuição	E2NA: “[...] mesmo com todas as atribuições do cargo e de até da função quando uma pessoa tem função ela é tranquila para responder. [...]”. E5NA: “[...] são atribuições que existiam ali que existem lá na [...] quantas as outras

Categoria	Verificação nas entrevistas
	atribuições com pouco pessoal [...].
Punir	E2NA: “[...] ainda mais de punição eu acho que a parte punitiva no caso que acaba arrolando auditoria em algum momento alguém vai ser punido por alguma coisa que deixou de fazer [...] se não houver punição as pessoas não conseguem entender [...] o receio de uma futura punição [...]”. E5NA: “[...] auditoria interna não tem o objetivo de punir , né?, porque, né, às vezes eles acham que o que vai punir , mas sim algo que vai te orientar para melhorar o processo [...]”.
Orientar/orientação	E4NA: “[...] não tem às vezes nenhuma orientação por escrito e aí as pessoas vão tocando do jeito até a hora que dá um problema. “[...] algo que vai te orientar para melhorar o processo, para agilizar [...]”. E6NA: “[...] o objetivo da instrução tem que ser esse, é orientar e facilitar.” E8A: “[...] tornando a gestão sucessora desorientada do que fazer [...]”. E9A: “[...] nós não tínhamos essa orientação na verdade nunca teve! [...]”.
Melhorar/melhor	E1A: “[...] pode ser melhorado , como sempre a gente tem muita dificuldade e carência de pessoal [...]” E1NA: “[...] em poder instruir melhor equipe [...]”. E2NA: “[...] quanto mais formas de monitoramento é melhor para você conseguir realmente ter um resultado mais viável [...]”. E3A: “Então a gente consegue adequar melhor as situações de acordo com a legislação, de acordo com o que é pedido.” “[...] essa transição está muito melhor do que foi antes [...]”. E3NA: “[...] a gente não consegue ter uma melhora nesse fluxo de atendimento [...]”. E4NA: “[...] infelizmente algumas coisas a gente só consegue melhorar ou progredir quando acontece de fato um problema. [...] qualquer tipo de controle que venha melhorar a eficiência dos controles do [...]. [...] a gente só consegue melhorar ou progredir quando acontece de fato um problema”. E4NA: “Eu acho que a qualidade do controle mesmo, com isso o controle vai ficar melhor [...]”. E5NA: “[...] algo que vai te orientar para melhorar o processo [...] o principal fator que talvez faça com que essas coisas melhorem , “[...] se a gente tivesse ali um controle melhor da saída do combustível e tal, conseqüentemente seria um gasto menor com essas coisas [...]”. E6A: “[...] organiza melhor as tarefas, né? [...]”. E6NA: “É melhorar os controles e o trabalho das pessoas [...]”. E8NA: “[...] quanto ao mesmo tempo para melhorar o fluxo do IFRJ como um todo. [...] eu vejo que é um sistema que tem que melhorar da parte da questão das nomenclaturas [...]”. E9A: “[...] é quem tá de fora sempre tem sempre uma visão melhor [...]”.
Tarefa	E6A: “[...] se é uma instrução de execução tem um caminho a seguir, organiza melhor as tarefas! [...]”. “[...] isso acaba você sendo absorvido o tempo nas tarefas diárias e não se dedica a pensar [...]”. E8NA: “[...] Comunicação, porque as tarefas para serem feitas tem que escolher alguém para fazer [...]”.
Importante	E2NA: “[...] também de poder realmente ver que isso é importante eu acho que o destaque que isso tem para o futuro até da instituição”. E6A: “[...] eu acho que o mais importante é isso, mas a gente começou a parte da criação da governança” “[...] Foi um grande ganho muito importante pra gente”.
Cobranças	E7NA: “[...] mas lembro que algumas cobranças assim, sim é eu acho que desnecessárias [...]”. E10A: “[...] fatores externos eu entendo assim que a própria cobrança da CGU é um super fator externo para as pessoas adotarem [...]”.
Atrapalhar	E6NA: “[...] então isso atrapalhava muito dos próprios setores de desenvolver [...]”. E7NA: “[...] porém outros, às vezes, dificultam, atrapalham , porque a gente demore mais, engessa um pouco mais o processo e...” “[...] falta de servidores no setor, que atrapalha bastante [...]” “[...] pessoas às vezes não são colaborativas, então isso atrapalha bastante.” “[...] ausência de pessoal e a grande demanda de trabalho

Categoria	Verificação nas entrevistas
	atrapalham [...]”.
Demorar	E5NA: “[...] fazendo com que eu demorasse um pouco mais para entender sobre essas o que tava se dando [...] e demorando um pouco, para talvez atender uma recomendação”. E6A: “[...] escrever e determinar eu acho que esse foi o fator que mais demorou ”. E7NA: “[...] porque a gente demore mais, engessa um pouco mais o processo [...]”. “[...] que a CGU, também assim ela demora muito para dar o retorno, e essa demora , já teve uma experiência ruim em que poderia ter nos causados dano bastante grande [...]”. E8A: “Por que demorou !?, [...] isso contribuiu muito para a demora [...]”. E10A: “[...] só que até ela acatar e dá esse <i>feedback</i> pra gente de que pode ser daquela maneira que aquela maneira tá atendendo demora muito [...]”.
Grande demanda de trabalho/ grande fluxo de trabalho	E7NA: “[...] ausência de pessoal atrapalha, ausência de pessoal e a grande demanda de trabalho atrapalham e muito o andamento para que a gente possa andar mais rápido com as recomendações”. “[...] ausência de pessoal e um grande fluxo de trabalho é, mas assim determinadas recomendações fossem mais rápidas a gente evitaria certas coisas ruins digamos assim.” E8NA: “[...] que já tem uma grande demanda de trabalho [...]”.
Retorno/feedback	E7NA: “[...] Então eu acho que a CGU, também assim ela demora muito para dar o retorno , e essa demora, [...] “Assim a auditoria da CGU ela não é ruim, ela é boa, [...], mas ela, ela te dá um <i>feedback</i> [...]”. E8NA: “A CGU tem que se mostrar aberta para <i>feedback</i> para dúvidas.” E10A: “[...] só que até ela acatar e dá esse <i>feedback</i> pra gente de que pode ser daquela maneira, que aquela maneira tá atendendo demora muito [...]”.
Máquina	E8NA: “[...] a gestão via as coisas acontecerem, muitas coisas, só que deixou continuar rolando para, para máquina continuar rodando, entendeu?” “[...] ou vai parar a máquina para poder atender às recomendações [...] na questão de manter a máquina geral girando a pessoa acaba fazendo jeitinho [...]”.
Desproporcional	E8A: “[...] outras foi totalmente desproporcional , só serviu para causar estresse e desgaste nas pessoas envolvidas”. E8NA: “[...] Algumas são realmente pertinentes e outras são realmente desproporcionais ”. “[...] que sejam interessantes, que sejam proporcionais e justas vão trazer ganho, agora as desproporcionais [...]”.
Documentos	E3NA: “[...] verificação de algum documento . [...], um documento , entendeu?, vai ter um documento que vai tá dando a legalidade da questão e a ilegalidade da questão”. E8A: “Por quê!? demorou, porque envolveu questões políticas, envolveu questões logísticas e documentais , porque foram coisas que surgiram e uma gestão anterior [...]”. E8NA: “[...] mesmo a obtenção de documentos que nem sequer existem mais”.
Gestão	E1A: “[...] não foi o legado quando eu me tornei gestor eu não tinha legado praticamente nenhum do anterior gestor , eu não tinha legado da gestão passada. [...] não que a outra gestão , não estou falando mal da outra gestão , não é nada disso, é que eles tinham muita fragilidade [...]”. E3NA: “a gestão , [...], que na gestão [...] não sei se é isso que você queria saber, tinha entrado e a gestão anterior tinha saído sem passar os procedimentos para a gestão nova [...]”. E4NA: “[...] toda vez que tem mudança de gestão não existe uma transição”. E8A: “[...] porque foram coisas que surgiram em uma gestão anterior, [...], tornando a gestão sucessora desorientada do que fazer [...] a gestão que assumia tinha que voltar do zero [...]”. “[...] não estou falando de gestor x ou y, não, [...] mesmo que o gestor não tenha [...] Eu acho se o gestor [...] a gestão via as coisas acontecerem [...]”. “[...] setores envolvidos mais próximos com a gestão do momento [...] faz com que a gestão empurre leve lá para frente [...]”. E10A: “[...] você fala do chefe imediato ou da gestão ? Quando fala em direção fala de uma forma geral reitores pró-reitores a gestão .”
Uniformes/uniformi	E3NA: “[...] porque todos vão estar, sabe uniformes entendeu! [...]”.

Categoria	Verificação nas entrevistas
dade	E8NA: “[...] IFRJ é um instituto federal em rede com campus localizados em diversos municípios do Estado, isso compromete bastante também a uniformidade de normas [...]”.
Sistema Redmine	E3NA: “[...] eu tenho muita dificuldade para mexer no Redmine [...]”. E6A: “[...] no sistema Redmine eu acho importante [...]”. E8NA: “[...] a questão do Redmine já questão de informática o Redmine é uma boa ideia [...] é um site bom Redmine eu mesmo usei bastante [...] o certo aqui já que o Redmine é um sistema para compartilhar projetos [...]”. E10A: “[...] Redmine é um sistema que veio para você ter o controle [...]”.
Responsabilidade	E2NA: “[...] estava como responsável pelo GT, [...], de responsabilidade acaba ocasionando isso”. E8NA: “[...] a questão da responsabilidade fiscal, essas coisas, e a questão também dos favorecimentos pessoais que acontece também”.
Comunicação	E8A: “[...] sucessora não foi comunicada é de certa forma, [...] [Entrevistadora: comunicada de quê?] Comunicada da existência dessa recomendação [...]”. E8NA: “[...] Comunicação , porque as tarefas para serem feitas [...] mas assim comunicação [...] padronização, falei de padronização sem citar o nome”.
Questão/questiona	E2NA: “Acredito que o maior fator da questão do não atendimento é a morosidade e o empenho de quem está possivelmente sendo solicitado [...] entrando de novo a questão da morosidade [...]” [...] voltando essa questão da impunidade [...]”. E3NA – “[...] tem focado bastante na questão da acumulação [...] resolveria várias questões pendentes [...]” “[...] nas questões relativas a fluxo [...] dando a legalidade da questão e a ilegalidade da questão ”. E4NA: “[...] tinha essa questão , então eu acho que foi mais mesmo questão da mão de obra qualificada lá no setor”. E5NA: “[...] e isso pesa muito ali na questão do gestor [...]”. “É assim, na verdade a questão é realmente não é só a falta da implementação [...]”. E6NA: “Basicamente a mesma coisa a gente concorda, a questão que algumas são mais difíceis [...]” “[...] a mesma coisa a questão mesmo que não tinha nenhuma [...]” E8A: “Ajudou por exemplo na questão do atesto da nota [...] pra essa questão ateste que na minha opinião foi o mais bem sucedido, foi essa questão acabou sendo [...]”. “Por quê!? demorou, porque envolveu questões políticas, envolveu questões logísticas e documentais [...] é só questão pessoal minha [...] na questão do jeitinho [...]”. E8NA: “Olha, isso envolve muitas questões , porquê?, porque envolve questões de ordem técnica, ordem financeira-orçamentária, e pessoal [...] questão do relacionamento [...], e a questão , essa é uma das coisas e a questão pessoal, e tem a questão também que muitas vezes envolve a questão operacional [...]”. “[...] e também envolve a questão [...] na questão do fornecimento [...] principalmente a questão financeira [...]” “[...] também tem a questão da tecnologia, é, também tem a questão do Redmine já questão de informática [...] questão que [...] Tem que melhorar a interface dele, [...]”. “[...] envolve a questão do jeitinho brasileiro ⁶ [...], na questão de manter a máquina geral girando [...], porque aquela questão de remanejamento [...] questão da responsabilidade fiscal essas coisas e a questão também dos favorecimentos pessoais que acontece também”. E9A: “[...] começou a nos questionar sobre certas coisas [...]”. E10A: “[...] algumas eram questão de pagamento [...]”. “É eu acho que é questão de gestão [...]”.
Gestão não Integrada	E3NA: “[...] quanto da integração entre os setores, [...]”. E9A: “[...] É uma coisa mais integrada eu sempre critiquei muitos feudos [...]”.

⁶ O jeitinho brasileiro é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações contrárias (leis, normas, regras, ordens, etc.) (MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

Categoria	Verificação nas entrevistas
Cultura interna/organizacional	E10A: “[...] mudar sua cultura interna, [...] a parte de cultura organizacional [...]”.
Prazo	E2NA: “[...] eu acho que assim, o prazo que vocês dão é um prazo interessante não é um prazo nem muito longo, nem curto, eu acho que é um prazo bem legal [...]”. E3A: “[...] eu fico desmotivada, porque eu sei que não vou conseguir atender no prazo . 'Ah tá, tem um prazo !' mas já tô avisando que não vai dar, como é que eu vou atender 300 processos?, o que eles queriam não davam”. E6A: “[...] sistema para ir alertando o prazo que o dia a dia atropela muito [...]”. E10A: “Eu acho que o prazo é muito longo desde que a gente recebe a recomendação é longo [...]”.

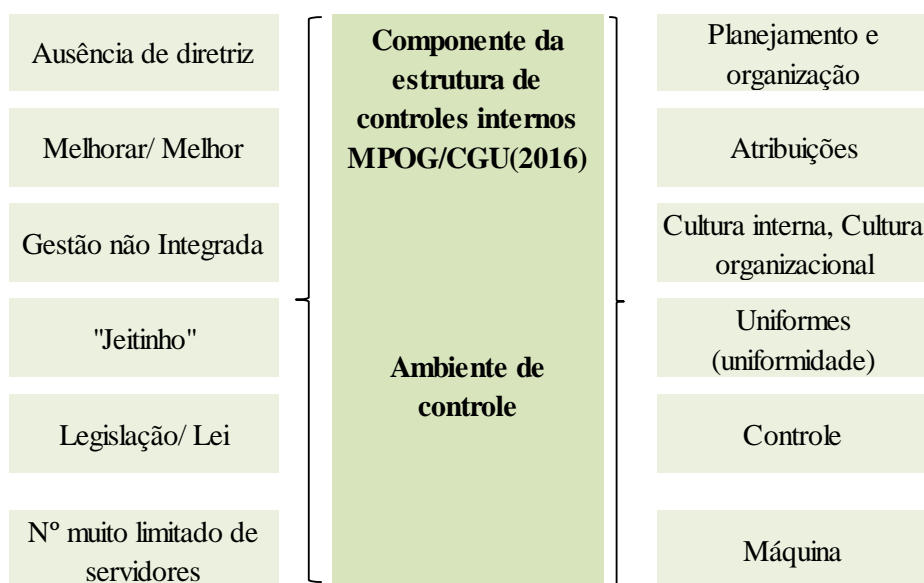
Fonte: Elaborado pela autora

Todas as subcategorias identificadas foram categorizadas em 5 categorias maiores e estão apresentadas na Figura 9. As 5 (cinco) categorias identificadas foram: **Ambiente de Controle, Avaliação de Risco, Atividades de Controles Internos, Informação e Comunicação.**

Entre os componentes da estrutura de controle interno preconizada na Instrução Normativa do MPOG (CGU/MPOG, 2016), não foi possível identificar nas falas dos gestores do IFRJ a categoria **Monitoramento**. Esse componente/categoria deveria ser de monitoramento contínuo, independente ou não, realizado sobre todos os demais componentes de controles internos, com a finalidade de aferir sua eficácia, eficiência, efetividade, economicidade, excelência ou execução em suas implementações.

Quanto à avaliação de riscos, identificou-se, nas falas dos gestores, que inexistiu a avaliação de riscos organizacionais; as subcategorias encontradas evidenciam a sua ausência, e a categoria Avaliação de Risco neste trabalho está construída com subcategorias que fomentariam sua estruturação.

Constatou-se também que não há a identificação e a avaliação dos riscos organizacionais. Embora tais medidas devessem ser permanentes, não existe no IFRJ um processo permanente de identificação e de análise dos riscos relevantes que podem impactar o alcance dos objetivos do Instituto e determinar sua resposta apropriada.



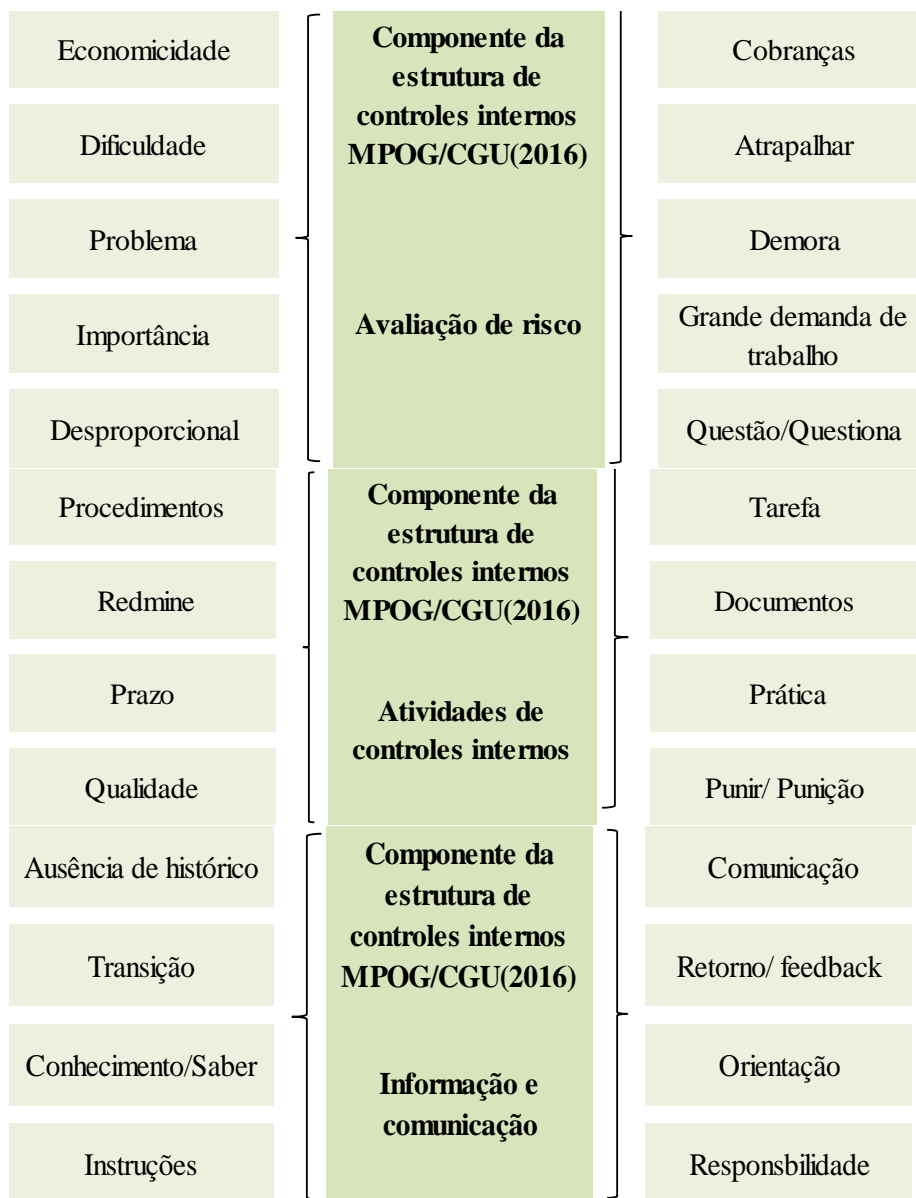


Figura 9: Organização das subcategorias em função dos componentes da estrutura de controle interno preconizada na Instrução Normativa do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União (CGU; MPOG, 2016).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Identificação e descrição da estrutura de governança do IFRJ

Para a concretização do primeiro objetivo específico deste trabalho, que é identificar e descrever o funcionamento da estrutura de governança do IFRJ, foram realizadas entrevistas com 4 (quatro) sujeitos na fase-piloto da pesquisa: 1 (um) pró-reitor, 1 (um) diretor com status de pró-reitor, 1 (um) diretor sistêmico de área estratégica e 1 (um) servidor do núcleo de governança.

Considerando a governança definida e perseguida pelo IFRJ, e ainda considerando que a governança em sua essência se refere aos processos sobre como as organizações são administradas e controladas, percebe-se, a partir das entrevistas, que as funções de gestão estão sendo confundidas com as funções de governança pelos sujeitos entrevistados. Percebe-se, ainda, que entre eles não há um alinhamento das percepções e da conceituação da estrutura de governança. Entretanto há uma linearidade quando se fala de momento inicial da governança pública no IFRJ.

Considerando, também, que todos os entrevistados mencionaram o núcleo de governança quando inquiridos sobre a estrutura de governança, percebe-se um certo conflito quanto ao papel desempenhado por esse núcleo, tendo em vista que ele é uma das instâncias internas de apoio à governança e não a estrutura de governança. As instâncias internas de apoio à governança, como os conselhos gestores, a auditoria e a ouvidoria, realizam a comunicação entre as partes interessadas internas e externas à administração. A boa governança no setor público permite institucionalizar estruturas adequadas de governança.

Também fica evidenciado nas entrevistas que o IFRJ está envidando esforços para a melhoria dos processos organizacionais e que promove o desenvolvimento contínuo da liderança, como o treinamento prévio realizado com a liderança para a efetiva condução da reunião de avaliação de estratégia (IFRJ, 2017a), em que pese o fato de não estar explícito o envolvimento dos colaboradores nesta promoção.

O Sistema Integrado de Gestão (SIG) implementado pelo IFRJ foi uma das abordagens apresentadas por boa parte dos entrevistados para a evidenciação de procedimentos adotados, a fim de demonstrar a responsabilidade por tomada de decisão.

Em relação ao direcionamento estratégico, os agentes entrevistados estão alinhados quanto à melhoria deste quesito no IFRJ. Entende-se que um novo direcionamento estratégico foi iniciado, com a realização do planejamento estratégico em 2017 e, por conseguinte, a promoção de encontros e palestras, além de fóruns com os agentes e os principais. Ressalta-se que o entrevistado EG3 mencionou que:

A cultura, eivada de equívocos, da ‘autonomia’ das unidades/campi, tem como uma das consequências a quase impossibilidade de unidade em direcionamentos. O novo planejamento estratégico foi um avanço neste sentido, ao mesmo tempo que mostrou a fragilidade institucional da unicidade.

No que se refere à capacidade da gestão para se supervisionar, o entrevistado EG3 menciona: “Por fatores culturais da organização, não há um processo sólido de supervisão da gestão, restando fragmentado em algumas situações pontuais, esporádicas.” Corroborando essa informação, o entrevistado EG2 menciona: “Acho que ainda não chegamos nesse ponto”. O entrevistado EG1 alude: “É um trabalho que nós não fazemos. Acho que tem que ter uma maturidade maior.” E o entrevistado EG 4 conclui: “A governança ainda está num estágio inicial e pouco está se fazendo ainda no sentido de monitoramento.”

Quanto ao envolvimento das partes interessadas, boa parte dos agentes entrevistados considerou que ainda é necessário avançar. Essa constatação representa uma ameaça para o

sistema de controle interno do Instituto, pois, quando não há o envolvimento das partes interessadas, o uso de recursos não é otimizado, não há redução dos riscos, e nem mesmo é agregado o valor devido aos órgãos e entidades, o que prejudica o alcance dos resultados esperados.

Em relação à função de gerenciamento de riscos estratégicos, quase todos os agentes entrevistados concordam que no estágio inicial dessa função são necessárias ações mais efetivas. O entrevistado EG3 menciona: “A instituição ainda ‘engatinha’ no gerenciamento de riscos estratégicos. Inclusive, há pouco conhecimento organizacional sobre o que e quais seriam”. O entrevistado EG2 relata: “Já implantamos uma política de risco, o Comitê, mas acho que nenhuma ação efetiva ainda foi feita. O Planejamento Estratégico também ajudou a apontar, pelo menos, risco”. O entrevistado EG4 considera: “Não se avançou nesse quesito, até porque o quesito 1 [direcionamento estratégico] ainda é inicial”. E o entrevistado EG4 aponta: “Nós temos o Comitê, é um trabalho que já está instituído.”

Quando se fala da função de gerenciar conflitos internos, percebe-se que não há homogeneidade entre os agentes entrevistados, mas a fala do entrevistado EG3 é de grande valia para avaliar esse quesito: “Os conflitos são múltiplos e crescentes, devido ao próprio crescimento institucional”. O mesmo pode-se dizer da não homogeneidade de respostas para a função de governança de auditar e a de avaliar o sistema de gestão e controle. Sobre esta função o entrevistado EG4 menciona: “A governança no IFRJ não é madura o suficiente para isso. Ela só agia avaliando junto com as áreas quando solicitada para implantação, até pelo nível de maturidade da organização”.

Considerando a função de promover a *accountability* (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência, a opinião dos entrevistados é divergente; não obstante, o entrevistado EG3 menciona que: “Apesar da prestação de contas, tempestiva e dentro dos parâmetros normativos, às instâncias e órgãos de controle, existe uma grande lacuna a ser preenchida: a prestação de contas de forma acessível e focada nas demandas de interesse da comunidade, interna e externa. Da mesma forma, é preciso diagnosticar o que a comunidade compreende por transparência, pois, apesar de existir satisfatoriamente, não é o discurso daqueles não integrantes da gestão”.

O entrevistado EG4 mencionou o seguinte:

Acho que nesse ponto a gente está avançando bastante, e eu incluiria o Núcleo de Segurança de Informação, que fez ação de plano de dados abertos. A área de governança também, com o mapeamento de processos, até na questão do relatório de gestão.

Quando se refere à função de governança de envolvimento das partes interessadas, percebe-se uma convergência nos entendimentos.

O entrevistado EG1 menciona que:

[...] O envolvimento do Planejamento Estratégico sempre foi da alta administração porque não tem como chamar todo mundo, então a alta administração estava representando a parte dos gerentes e a parte operacional também, que são as pessoas que trabalham nas áreas. Algumas pessoas vieram falar comigo: “A gente não está participando”.

No entanto, o entrevistado EG3 relatou que:

O IFRJ tem história de sucessivas mudanças de institucionalidade, grande expansão (em todos os aspectos) recente, rupturas políticas com impactos na gestão, unidades geograficamente distantes, etc. Este conjunto de fatores, somados a tantos outros difíceis de relacionar de forma não minuciosa, implicam um baixo envolvimento das partes interessadas nas ações de governança. Frequentemente a comunidade é chamada a participar, em

diferentes frentes, formais ou não. Até há interesse ou manifestação da mesma; mas não se percebe efetiva participação, envolvimento, no processo. E isso é generalizado, basta observar a baixa participação nas ações de interesse coletivo, como os próprios processos de escolha de dirigentes, de membros de conselhos, etc.

E o entrevistado EG4 afirma que: “[...] ouviu pessoalmente cada grande liderança, criou workshops de trabalho, enviou um questionário on-line para todos os participantes. O nível de envolvimento foi alto e acho que está sendo cada vez mais uma direção do IFRJ.”

Ao analisar as falas dos entrevistados, não observa-se a participação de forma efetiva dos principais nas ações de gestão, somente foi observada a participação dos agentes no envolvimento das partes interessadas.

Em relação à percepção dos entrevistados sobre os normativos internos e se esses contemplam as funções de governança acerca de: definir o direcionamento estratégico; supervisionar a gestão; envolver as partes interessadas; gerenciar riscos estratégicos; gerenciar conflitos internos; auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e promover a *accountability* (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência, a grande maioria concorda que tais normativos não contemplam todas essas funções.

Em relação à melhoria da estrutura de governança posta no IFRJ, o entrevistado EG1 menciona que: “Os gestores precisam dar uma maior importância ao que é”. E o entrevistado EG2 considera:

Acho que teríamos que ter uma outra Pró-Reitoria para cuidar de parte da administração. Nós temos uma Pró-Reitoria de Administração gigantesca e dividir esse encargo seria uma boa coisa, até porque hoje a Pró-Reitoria de Planejamento planeja e executa. Isso deveria ser separado: uma Pró-Reitoria que cuidasse de planejamento e a outra da execução e acompanhamento.

O entrevistado EG3 alude que:

O IFRJ está construindo sua estrutura de governança. Há uma nova institucionalidade (09 anos), marcada por rupturas e reestruturações. Entendo que em um primeiro momento é preciso redefinir a própria estrutura institucional para em um segundo momento analisar a estrutura de governança, e então será possível propor as melhorias.

E o entrevistado EG4:

Eu acho que as ações de normatização estão em conformidade na estrutura de governança. Acredito que ela precisa ter um posicionamento mais estratégico dentro da organização. Não vejo, na situação atual, ela agindo assim, e aí há o risco dela ficar pouco estratégica e mais operacional. Esse é um ponto que acho que poderia melhorar. A gente podia começar a avançar na questão de monitoramento, tendo em vista que é preciso não só normatizar, mas monitorar também.

Apreende-se também que todos os entrevistados partem do princípio de que mudanças precisam ser realizadas para a melhoria da estrutura atual de governança no IFRJ. No Quadro 13 estão descritas as funções da governança, suas implicações teóricas e práticas e constatações.

Quadro 13: Funções da Governança: implicações teóricas e práticas e constatações

(continua)

Funções da Governança	Implicações teóricas e/ou práticas	Falas dos entrevistados	Constatação
Direcionamento estratégico	Entende-se que um novo direcionamento estratégico foi iniciado, com a realização do planejamento estratégico em 2017.	EG2: “Nós desenvolvemos diretamente a governança no nosso PDI e no planejamento estratégico, então acho que a gente está bem nesse ponto”. EG3: “[...] O novo planejamento estratégico foi um avanço neste sentido, ao mesmo tempo que mostrou a fragilidade institucional da unicidade”. EG4: “Nessa última gestão isso melhorou bastante porque a gente exerceu um real planejamento estratégico que nos permitiu dar um direcionamento, porém nós não tivemos a capacidade de executar devido à saída da gestão. [...]”	Realização do planejamento estratégico em 2017-2021.
Supervisão da gestão	A gestão tem que ter a capacidade de se autosupervisionar, porque a alta administração deve se direcionar, avaliar e monitorar, sendo isto em forma de ciclos.	EG1: “É um trabalho que nós não fazemos. Acho que tem que ter uma maturidade maior.” EG2: “Acho que ainda não chegamos nesse ponto”. EG3: “Por fatores culturais da organização, não há um processo sólido de supervisão da gestão, restando fragmentado em algumas situações pontuais, esporádicas”. EG4: “A governança ainda está num estágio inicial e pouco está se fazendo ainda no sentido de monitoramento.”	A gestão não se autosupervisiona.
Envolvimento das partes interessadas	As ações da gestão devem sempre perseguir os objetivos organizacionais, para isto deve-se ter o envolvimento das partes interessadas para conhecer as necessidades e as demandas dos principais.	EG1: “O trabalho que a gente faz em gestão de processos é no sentido de envolver as pessoas que precisam participar desse projeto.” EG2: “Estamos trabalhando um pouco.” EG3: “Por fatores culturais da organização, apesar das constantes motivações, o envolvimento em determinadas matérias de interesse coletivo ainda é bem deficitário” EG4: “Isso mudou bastante. Nessa última gestão o envolvimento de todas as áreas se fez muito mais presente e aí a governança teve um papel importante nisso, com ação do mapeamento de processos, com auxílio da definição das diretrizes para a implantação de um sistema integrado.”	O envolvimento das partes interessadas está em estágio inicial.
Gerenciamento de riscos estratégicos	Os riscos críticos da Instituição deveriam estar mapeados, para auxiliar na tomada de decisão.	EG1: “Nós temos o Comitê, é um trabalho que já está instituído.” EG2: “Já implantamos uma política de risco, o Comitê, mas acho que nenhuma ação efetiva ainda foi feita. O planejamento estratégico também ajudou a apontar, pelo menos, risco.” EG3: “A instituição ainda ‘engatinha’ no gerenciamento de riscos estratégicos. Inclusive, há pouco conhecimento organizacional sobre o que e quais seriam.” EG4: “Não se avançou nesse quesito, até porque o quesito ainda é inicial.”	O gerenciamento de riscos estratégicos está em fase inicial.
Gerenciamento de conflitos internos	O gerenciamento de conflitos internos é de extrema importância para uma organização, pois, com a solução dos conflitos, as ações dos gestores ou equivalentes e da alta administração não	EG1: “Eu penso em relação à gestão de processos porque por conta desse projeto, a gente precisa gerenciar o conflito até de interesse mesmo porque tem processos que passam por mais de uma área e a gente precisa definir por mais de uma área diferente a responsabilidade de cada um.” EG2: “A governança ainda não está nesse ponto de gerenciar.” EG3: “Os conflito são múltiplos e crescentes, devido ao próprio crescimento institucional. Com o significativo aumento no número de servidores, criação de novos setores na Reitoria e nos grandes <i>campi</i> e implantação dos novos <i>campi</i> , os conflitos internos, em diversos aspectos,	O gerenciamento de conflitos internos está em fase inicial.

(Quadro 13. continuação)

Funções da Governança	Implicações teóricas e/ou práticas	Falas dos entrevistados	Constatação
	serão influenciadas por interesses próprios ou de outrem.	sobretudo de planejamento e funcionamento institucional, cresceram a ponto de ser complexa a sua gestão; mas há diversas frentes que os têm minimizado.” EG4: “Entendo que isso não é de fácil percepção.”	
Auditar e avaliar o sistema de gestão e controle	O sistema de gestão e controle deve ser avaliado e auditado continuamente, sempre aderindo às boas práticas e alinhando a estratégia da organização.	EG1: “Não fazemos.” EG2: “Eu não diria auditar, pois ainda estamos implantando nosso sistema e a governança está participando, eu daria 5, porque eles estão ainda hoje implantando.” EG3: “Auditoria e avaliação ainda são concebidos como sistemas coercitivos e punitivos; logo, é necessária desconstrução de equívocos conceituais para que a função possa ser satisfatoriamente desenvolvida.” EG4: “A governança no IFRJ não é madura o suficiente para isso. Ela só agia avaliando junto com as áreas quando solicitada para implantação, até pelo nível de maturidade da organização.”	A função de auditar e a de avaliar o sistema de gestão e controle também foram consideradas em estágio inicial.
Promoção de <i>accountability</i> (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência.	Os membros da alta administração e equivalentes são os responsáveis pela prestação de contas de seus atos, enquanto os gestores gerem dinheiro público.	EG1: “Não fazemos.” EG2: “Ainda não chegamos a esse ponto. Estamos ainda muito verdes em governança.” EG3: “Apesar da prestação de contas, tempestiva e dentro dos parâmetros normativos, às instâncias e órgãos de controle, existe uma grande lacuna a ser preenchida: a prestação de contas de forma acessível e focada nas demandas de interesse da comunidade, interna e externa. Da mesma forma, é preciso diagnosticar o que a comunidade compreende por transparência, pois apesar de existir satisfatoriamente, não é o discurso daqueles não integrantes da gestão.” EG4: “Acho que nesse ponto a gente está avançando bastante, e eu incluiria o Núcleo de Segurança de Informação, que fez ação de plano de dados abertos. A área de governança também, com o mapeamento de processos, até na questão do relatório de gestão.”	A promoção de <i>accountability</i> (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência também estão na fase inicial.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores (2019).

5.2 Auditorias externas realizadas no IFRJ e as recomendações emitidas

A partir do levantamento das auditorias realizadas pela CGU de 2012 a 2017 no IFRJ, foi possível elaborar o Quadro 14, abaixo (no Apêndice D é possível consultar a lista completa):

Quadro 14: Auditorias realizadas pela CGU de 2012 a 2017 no IFRJ

(continua)

Número do Relatório	Escopo	Palavras-chave	Período de Realização	Conclusão
201700226	Regularidade dos processos licitatórios e das contratações e aquisições feitas por inexigibilidade e dispensa de licitação; e qualidade dos controles internos administrativos relacionados às atividades de compras e contratações.	Licitação	06/02/2017 a 31/02/2017	2017
201700879	2.1 Avaliação da Conformidade das Peças; 2.2 Avaliação dos Resultados Quantitativos e Qualitativos da Gestão; 2.3 Avaliação da Gestão de Pessoas; 2.4 Avaliação do Cumprimento das Determinações/Recomendações do TCU; 2.5 Avaliação – Ouvidoria; 2.6 Avaliação do CGU/PAD; 2.7 Avaliação do Cumprimento das Recomendações da CGU; 2.8 Avaliação da Regularidade dos Processos Licitatórios da UJ.	Auditoria de Contas	03/04/2017 a 28/04/2017	2017
201600583	A avaliação incluiu a análise do processo a seguir, nas partes relacionadas ao atendimento das recomendações: a) O Pregão Eletrônico n.º 16/2014, do tipo menor preço global por lote, Processo n.º 23270.001129/2014-64, tendo como objeto a contratação de serviço continuado de vigilância desarmada para os <i>campi</i> do IFRJ e para a Reitoria.	Contratos	07/03/2016 a 22/03/2016	2017
201411665	Avaliação por amostragem, sobre a atuação da Auditoria Interna do IFRJ.	Auditoria Interna	28/05/2015 a 05/06/2015	2015
201405597	Os exames foram realizados por amostragem, sobre as Áreas: - Processo n.º 23270.000188/2011-72 (contrato n.º 9/2011) - Análise da execução do contrato firmado com a empresa Ticket Serviços S. A.	Ticket, combustível,	01/04/2011 a 30/04/2014	2014
201318181	Avaliação por amostragem sobre a área de Recursos Humanos.	Auditoria de Contas	29/07/2014 a 30/07/2014	2014
201305621	Cartão de Pagamento do Governo Federal - Campus Nilo Peçanha - Pinheiral utiliza.	CPGF	20/02/2013 a 13/03/2013	2013
201305622	Foi analisado o Processo n.º 23270.000485/2012-07, referente à realização do Pregão Eletrônico n.º 07/2012, no qual se objetivou verificar a regularidade do processo licitatório e a realização de pesquisa de preços.	Licitação	29/02/2013 a 15/03/2013	2013
201314722	Os trabalhos de auditoria foram realizados sobre a formalização do Pregão Eletrônico n.º 04/2012, cujo objeto é a prestação de serviços de manutenção predial corretiva e preventiva e a execução e fiscalização do respectivo contrato (n.º 06/2012), no montante de R\$2.897.900,00.	Licitação	23/08/2013 a 01/10/2013	2014

(Quadro 14. Continuação)

Número do Relatório	Escopo	Palavras-chave	Período de Realização	Conclusão
201305623	Os trabalhos de auditoria foram realizados por amostragem, sendo que a seleção de itens auditados observou os critérios de materialidade e criticidade, sendo composta por dois processos de inexigibilidade e 15 processos de dispensa, no exercício de 2012.	Licitação	20/02/2013 a 13/03/2013	2013
201305881	2.1 Avaliação da Conformidade das Peças; 2.2 Avaliação dos Resultados Quantitativos e Qualitativos da Gestão; 2.3 Avaliação dos Indicadores de Pessoal Instituídos pela UJ; 2.4 Avaliação da Gestão de Pessoas; 2.5 Avaliação da Gestão de Passivos sem Previsão Orçamentária; 2.6 Avaliação da Estrutura e da Atuação da Auditoria Interna; 2.7 Avaliação do Cumprimento das Determinações/Recomendações do TCU; 2.8 Avaliação do Cumprimento das Recomendações da CGU; 2.9 Avaliação da Carta de Serviços ao Cidadão; 2.10 Avaliação do CGU/PAD; 2.11 Avaliação do Parecer da Auditoria Interna; 2.12 Avaliação do Conteúdo Específico do Relatório de Gestão; 2.13 Ocorrências com dano ou prejuízo	Auditoria de Contas	08/04/2013 a 19/04/2013	2013
2012254863	Verificação quanto aos mecanismos de controle existentes relativos à produção, ao consumo e à comercialização de itens agropecuários.	Cooperativa Pinheiral	28/11/2011 a 02/12/2011	2012
201211591	A seleção de itens auditados observou os seguintes critérios: a) PAINTE 2012 - verificação do cumprimento das sugestões de alteração da versão preliminar; b) atuação da Auditoria Interna - cumprimento do PAINTE 2012 e acompanhamento de recomendações e determinações; e c) papéis de trabalho - levantamento dos papéis de trabalho produzidos e verificação da sua adequação.	Auditoria Interna	17/12/2012	2013
201255787	Exames realizados por amostragem sobre a área de Recursos Humanos.	Pessoal, DGP	13/06/2011 a 08/07/2011	2012
201211223	Verificação da adequação da versão preliminar do PAINTE à legislação aplicável.	Ajustamento do PAINTE	19/11/2012 a 23/11/2012	2012
201112549	Verificação da forma de realização de concursos pelo IFRJ, quanto à execução direta ou por contratação de terceiros, bem como a maneira de arrecadação das taxas de inscrição.	Fundação	02/07/2012 a 13/07/2012	2014
201112551	Trabalhos realizados por amostragem sobre as áreas Gestão Patrimonial e Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços, em relação à aquisição de mobiliário por adesão a atas de registro de preços.	Gestão Patrimonial e Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços	02/07/2012 a 12/07/2012	2014

Fonte: Relatórios de auditoria emitidos pela CGU ao IFRJ de 2012 a 2017.

As recomendações de auditoria originadas e que estão em monitoramento, bem como as que foram atendidas, estão no Apêndice I. As recomendações que não estão mais em monitoramento, ou seja, as que tiveram os monitoramentos cessados (não monitoradas), as consolidadas e algumas que foram canceladas não fazem parte deste trabalho de pesquisa.

Do ano 2012 ao ano de 2017 foram emitidas para o IFRJ 112 (cento e doze) recomendações que estão em monitoramento ou que foram atendidas, conforme tabelas 1 e 2.

Tabela 1: Recomendações emitidas pela CGU para o IFRJ de 2012 a 2017, por ano de emissão

Classificação da recomendação	2012	2013	2014	2015	2017	Total geral
Outras recomendações em geral	2	15	24	2	20	63
Recomendações Estruturantes	10	13	14	0	0	37
Reposição de bens e valores	0	0	4	0	1	5
Servidores ou empregados	0	1	4	0	2	7
Total geral	12	29	46	2	23	112

Fonte: Elaborado pela autora a partir do PPP gerado no Sistema Monitor da CGU (2019).

Tabela 2: Recomendações emitidas pela CGU para o IFRJ de 2012 a 2017, por classificação da recomendação e por situação de atendimento

Ano/classificação da recomendação	Atendida ⁷	Cancelada	Em monitoramento	Total geral
2012	12			12
Outras recomendações em geral	2			2
Recomendações Estruturantes	10			10
2013	21	1	7	29
Outras recomendações em geral	9		6	15
Recomendações Estruturantes	11	1	1	13
Servidores ou empregados	1			1
2014	20	2	24	46
Outras recomendações em geral	10	1	13	24
Recomendações Estruturantes	6	1	7	14
Reposição de bens e valores	1		3	4
Servidores ou empregados	3		1	4
2015	2			2
Outras recomendações em geral	2			2
2017	4		19	23
Outras recomendações em geral	2		18	20
Reposição de bens e valores			1	1
Servidores ou empregados	2			2
Total geral	59	3	50	112

Fonte: Elaborado pela autora a partir do PPP gerado no Sistema Monitor da CGU (2019).

A tabela 3 apresenta a situação da recomendação por ano de atendimento.

⁷ Foi utilizada como ano do atendimento a data do último posicionamento da CGU, pois no sistema Monitor as recomendações 11099, 11348, 11490, 58595 e 58596 apresentam ano de atendimento diferente do ano do último posicionamento da CGU dando o atendimento, como demonstrado na tabela 2.

Tabela 3: Situação da recomendação por ano de atendimento⁸

Classificação da recomendação	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total geral
Outras recomendações em geral	4	0	4	7	5	2	3	25
Recomendações Estruturantes	8	2	1	3	10	2	1	27
Reposição de bens e valores	0	0	0	0	0	1	0	1
Servidores ou empregados	0	0	0	0	0	0	6	6
Total geral	12	2	5	10	15	5	10	59

Fonte: Elaborado pela autora a partir do PPP gerado no Sistema Monitor da CGU (2019).

5.3 Fatores que influenciaram a adoção das recomendações da auditoria externa

5.3.1 Fase-piloto da pesquisa

Quanto ao objetivo de identificar os fatores que influenciaram a adoção das recomendações da auditoria externa, foram realizadas 2 (duas) entrevistas com gestores que atenderam às recomendações de auditorias emitidas pela CGU na fase-piloto desta pesquisa. O entrevistado 1 foi responsável pelo atendimento de uma recomendação que levou 2,5 anos para ser concluída, desde a emissão da recomendação até o envio das informações sobre os controles internos postos, ou sobre as ações realizadas para o atendimento à recomendação expedida.

O entrevistado 2 foi o gestor responsável pelo atendimento de uma recomendação que levou 5,1 anos para ser concluída. Cabe mencionar que na fase 1 (piloto) os 5,1 anos eram o maior período para atendimento, e na fase 2 desta pesquisa as estatísticas mudaram, conforme o item 1.1 deste trabalho.

Questionados sobre a concordância com a recomendação emitida pela CGU, considerando o tempo e a época da avaliação, ambos foram favoráveis às recomendações emitidas pela CGU: “Do pouco que eu conheço, sim (fala do entrevistado 1)”; “Sim, concordo. À época nós concordamos plenamente. [...]” (fala do entrevistado 2).

No que se refere ao ganho obtido no desempenho do objeto avaliado após a implementação da recomendação de auditoria, ambos também concordaram de forma positiva. O entrevistado 2 relatou o seguinte:

[...] fizemos um manual. O manual foi a última coisa que nós fizemos e já foi uma alteração da recomendação. Depois de atendida a recomendação eles mudaram a recomendação e solicitaram um manual de fiscalização; que foi feito e acabou sendo atendido. Houve ganho de desempenho. Todas as auditorias que participei da CGU foram de grande proveito. Procurei sempre tirar proveito das informações dos auditores e buscava sempre documentos que eles tinham e que nós não, inclusive com relação a cursos que eles orientavam a gente a fazer.

Quanto aos fatores que influenciaram a adoção da recomendação, o entrevistado 2 aludiu que:

Fatores internos: a colaboração de todos os servidores lotados [...] e na própria Audin através de orientações quanto ao entendimento das recomendações. Fatores externos: cursos de capacitações oferecidos pela

⁸ N. de rodapé nº 9: Foi utilizado como ano do atendimento a data do último posicionamento da CGU, pois no sistema Monitor as recomendações 11099, 11348, 11490, 58595 e 58596 apresentam ano de atendimento diferente do ano do último posicionamento da CGU dando o atendimento, como demonstrado na tabela 2.

Administração Superior a partir das recomendações dos Órgãos de Controle, reuniões com Órgãos de Controle (CGU) para soluções conjuntas dos problemas apontados e, quando uma recomendação não era atendida, nas justificativas da CGU por muitas vezes continham o caminho para se chegar ao pleno atendimento, era como se eles soubessem que não tínhamos preparo suficiente e ainda não temos, embora com os cursos de curta duração oferecidos passamos a ter uma noção de como fiscalizar [...]. Enfim, por muitas vezes nas recomendações vinha o que deveríamos fazer para que elas fossem dadas como atendidas.

O entrevistado 1 relata que:

Planejamento das compras, possibilidade de criar grupos de trabalhos para padronização de especificações, ou seja, ter um banco de dados com especificações mínimas do IFRJ. Hoje nada mais é comprado sem esse planejamento prévio. Criou-se comitê de compras depois.

Quanto à inserção no setor de controles internos, ou seja, de Manual de Procedimentos, ou de tarefas, ou de rotinas, ou de procedimentos, etc., após a ação de auditoria, o entrevistado 1 aludiu que: “As ações foram por conta das recomendações e também por percebermos as necessidades de melhorar as ações e procedimentos.” O entrevistado 2 disse que: “Sempre muda. A cada auditoria que foi acontecendo nós fomos aprendendo muitas coisas e nos aperfeiçoando. Essas auditorias para nós é como se fosse um curso.”

Entretanto, ambos consideraram a falta de capacitação como fator determinante para a não implementação do controle interno adotado com a recomendação, antes da emissão da recomendação em epígrafe. O entrevistado 2 destaca:

A falta de capacitação. Na verdade, antes não existia uma rotina definida. Na faculdade nós não aprendemos sobre a lei 8666/93, sobre rotina de acompanhamento de obras em órgãos públicos. Nós não temos nada disso. Na faculdade aprendemos a fazer uma planilha, mas de acórdãos de TCU nunca ouvimos falar. Hoje em dia um engenheiro que entra no serviço público tem que ser qualificado, ou seja, se o órgão não o qualificar ele não tem condições de fazer uma fiscalização de uma obra, porque vai esbarrar em coisas que ele desconhece. Ele não vai ter como atender a todas as recomendações da CGU. Tenho 32 anos de serviço e somente fiz um curso de capacitação após 20 anos de serviço. Enquanto não tiver capacitação nós vamos esbarrar sempre em problemas com relação ao mau uso dos recursos públicos, com improbidade administrativa, ou seja, vamos incorrer sempre em algumas impropriedades.

O entrevistado 1 ainda complementa, dizendo que a falta de pessoal também é um fator determinante em: “Acho que por falta de conhecimento e de pessoal suficiente.”

5.3.2 Anuência em relação às recomendações emitidas pela CGU

Em relação à concordância com as recomendações emitidas pela CGU, observou-se que a maioria dos servidores que responderam ao questionário foi favorável, mesmo que eles não soubessem anteriormente que os controles internos ou ações de controle fossem originários de recomendações de auditoria, conforme destaca a Figura 10, onde é possível observar que 95% das pessoas que responderam ao questionário concordam com a recomendação de auditoria que fora apresentada.

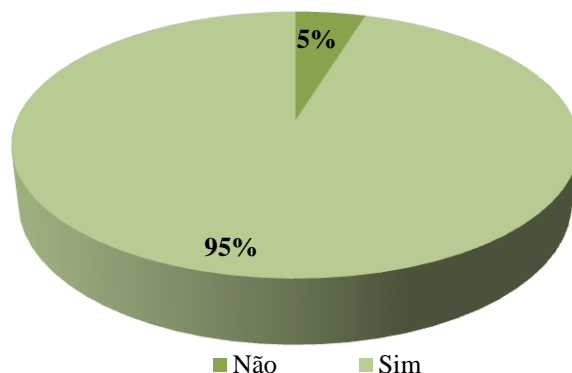


Figura 10: Concordância dos servidores atingidos pelas recomendações de auditoria

Fonte: Elaborado pela autora a partir do questionário preenchido pelos servidores alcançados.

Cabe destacar que entre os gestores entrevistados não houve unanimidade em relação à concordância:

E2NA: “Sim, eu concordo, e além de concordar eu ratifico as recomendações da CGU, porque hoje no serviço público tem que existir realmente a seriedade no trabalho, tem que existir o comprometimento no trabalho, as pessoas têm que entender que existem regras e que leis têm que ser cumpridas e que realmente tem que ter um controle, tem que ter realmente uma forma de poder monitorar, então assim com certeza eu concordo.”

E6A: “Maioria delas, mas alguma eu posso até não concordar, mas assim de cabeça eu não lembro, a maioria delas com certeza são coerentes.”

E7NA: “Então, na verdade em parte sim, parte não, eu não lembro de cabeça, mas lembro que algumas cobranças, sim, é, eu acho que desnecessárias [...]”.

E8A: “É aquilo que eu falei, algumas são muito, são até válidas realmente olhando assim, ou seja, está certo, ela viu uma coisa que eu não vi, mas outras foram totalmente desproporcional, só serviu para causar estresse, desgaste nas pessoas envolvidas.”

E8NA: “Olha!, não, não todas, algumas são pertinentes, tanto no sentido de buscar a defesa do dinheiro público, quanto ao mesmo tempo para melhorar o fluxo do IFRJ como um todo. Algumas são realmente pertinentes e outras são realmente desproporcionais [entrevistadora: Em uma escala de 0 a 10 quanto seria, sendo o 10 o máximo?] 7, 70% na escala de 1 a 10.”

No entanto, o entrevistado E9A mencionou o seguinte:

“Sim, concordo com todas! Foi até um ganho para o instituto, nós não tínhamos essa orientação, na verdade nunca teve! a partir desses órgãos de controle começou a nos questionar sobre certas coisas, foi um ganho para a gente também, ganho pessoal, e um ganho para o instituto, para a Instituição.”

E o entrevistado **E10A** também declarou:

“É, acredito que sim, né, porque as recomendações elas visavam dar maior controle para instituição que ‘tava’ numa fase assim, que não tinha ainda muito controle, então as recomendações vieram assim nessa direção, uma busca maior de controle pela própria instituição.”

Ao perguntar, por meio do questionário, se o servidor que foi alcançado com a ação de controle para o atendimento da recomendação tinha conhecimento de que o controle interno em questão foi originário de uma recomendação de auditoria da CGU, observa-se que 62% das pessoas alcançadas não tinham esse conhecimento, conforme Figura 11.

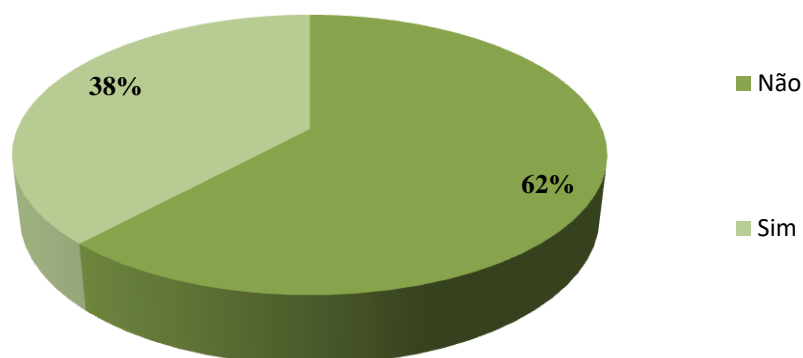


Figura 11: Conhecimento de que o controle interno em questão foi originário de uma recomendação de auditoria da CGU

Fonte: Elaborado pela autora a partir do questionário preenchido pelos servidores alcançados.

5.3.3 Fatores internos ou externos – Pós-Piloto

5.3.3.1 Fatores que influenciaram a ADOÇÃO da recomendação

Em relação aos fatores internos ou externos que influenciaram a adoção da recomendação, pode-se observar as seguintes falas dos gestores do IFRJ:

E3A: “Eu acho que **com a prática mesmo a gente foi conseguindo atender de acordo com a prática, no início era muito difícil** de olhar, mas agora tipo com o tempo vai ficando mais fácil, parece que eu estou mais acostumada [...] Flui melhor. Fica até mais segura, né, do que eu tô fazendo, antigamente quando eu não estava segura eu ficava: ‘se eu fizer besteira?!’”

E6A: “Eu acho que **a gente tem que dedicar um tempo do trabalho para isso**, eu acho que o mais importante é isso, **mas a gente começou a parte da criação da governança**, tem que criar uma estrutura interna para viabilizar, mas não é fácil você escrever, implementar, botar as coisas para fazer, mas eu acho que a governança e o pessoal que chegou aquele aumento dos servidores contribuiu muito.”

E9A: “Internamente sempre a partir, da direção, né, quando toma conhecimento das recomendações dos órgãos de controle, **nós temos que atender e a direção nos dá subsídio também para isso, por que não adianta o órgão de controle recomenda e a direção nos dá subsídio para atender não teremos como atender.** [Entrevistadora: Então você elenca quando você fala da direção você fala do chefe imediato ou da gestão?]

Quando fala em direção fala, de uma forma geral, reitores pró-reitores a gestão. Externo o próprio órgão de controle. [Entrevistador: Você fala em relação à recomendação que ele emite? A cobrança que ele emite?] No nosso caso foi sempre em relação à recomendação, porque sempre procuramos atender e nunca tivemos uma recomendação não atendida, não que eu me lembre. [...].”

A Figura 12 apresenta os fatores internos ou externos que influenciaram a adoção da recomendação, na visão dos gestores que atenderam à recomendação. Os fatores foram relacionados a partir da resposta à pergunta: Qual(is) foi(foram) o(s) fator(es) interno(s) ou externo(s) que influenciaram a adoção da recomendação?



Figura 12: Fatores internos ou externos que influenciaram a adoção da recomendação.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

Para os gestores que atenderam a alguma recomendação de auditoria (Quadro 15), os fatores que influenciaram a adoção da recomendação de auditoria foram: (i) a experiência no setor; (ii) a dedicação do gestor à recomendação emitida; (iii) a assistência por parte da alta administração; (iv) a criação do núcleo de governança; (v) o aumento do número de servidores após o concurso realizado em 2015.

Quadro 15: Fatores internos ou externos que influenciaram a adoção da recomendação, de acordo com a percepção dos gestores entrevistados

Fator identificado	Entrevistado	Fala do gestor	Descrição do fator identificado
Experiência/prática	E3A	“[...] com a prática mesmo a gente foi conseguindo atender de acordo com a prática, no início era muito difícil [...]”	A experiência no setor contribuiu para a adoção
Dedicação/vontade do gestor	E6A	“[...] a gente tem que dedicar um tempo do trabalho para isso [...]”	A dedicação do gestor à recomendação emitida
Assistência	E9A	“[...] nós temos que atender e a direção nos dá subsídio também para isso, por que não adianta o órgão de controle recomenda e a direção nos dá subsídio para atender não teremos como atender. [...]”	Assistência por parte da alta administração para o atendimento à recomendação
Núcleo de governança	E6A	“[...] mas a gente começou a parte da criação da governança [...]”	A criação do setor: Núcleo de governança
Servidores	E6A	“[...] mas eu acho que a governança e o pessoal que chegou aquele aumento dos servidores contribuiu muito.”	Aumento do número de servidores após o concurso realizado em 2015

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O Quadro 16 apresenta os fatores que influenciaram a adoção das recomendações, de acordo com a percepção dos servidores que foram atingidos com as recomendações de auditoria.

Quadro 16: Fatores que influenciaram a adoção da recomendação, de acordo com a percepção dos servidores atingidos com os controles implementados ou com as ações tomadas

Fatores ^{A9}	Qtde.	perc.
Planejamento das atividades objeto da auditoria para a melhoria do processo auditado	11	52,4%
Colaboração dos servidores do setor na mudança de cultura anteriormente seguida	11	52,4%
Reflexão por parte do gestor quanto à importância da implementação da recomendação	9	42,9%
Capacitação realizada sobre o assunto objeto da constatação	5	23,8%
Reunião conjunta com os órgãos de controle (CGU) para soluções conjuntas dos problemas apontados	4	19,0%
<i>Feedbacks</i> constantes relacionados às ações enviadas pelo gestor para atendimento das recomendações	4	19,0%
Aumento da quantidade de servidores lotados no setor em relação aos que havia na época da constatação	3	14,3%
Prática administrativa irregular que originou auditoria do objeto	1	4,8%
Não sei opinar	1	4,8%
Não fui informado das recomendações da CGU	1	4,8%

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores (2019).

Observa-se que os fatores mais citados foram: planejamento das atividades objeto da auditoria para a melhoria do processo auditado, colaboração dos servidores do setor na mudança de cultura anteriormente seguida e reflexão por parte do gestor quanto à importância da implementação da recomendação.

De igual modo, quando perguntado aos entrevistados G1, G2 e G3 sobre o que mais contribui, na opinião deles, para o atendimento de uma recomendação, as respostas obtidas foram as seguintes:

G1: “As recomendações serão mais eficazes e efetivas se forem de fato pactuadas e construídas de forma conjunta com os auditados. Esse rito é cumprido pela CGU por meio das reuniões de busca conjunta de soluções, oportunidade em que cada recomendação é discutida e apropriada pelos gestores, que tornam, portanto, suas as recomendações construídas conjuntamente.”

G2: “Em poucas palavras, duas questões são fundamentais no processo de recomendação, um bom planejamento e a eficiência na busca conjunta das soluções para os problemas eventualmente encontrados. Outros aspectos também podem influir, porém, se estas duas etapas não forem bem realizadas, o trabalho fica comprometido. A respeito da primeira – o

⁹ Total de respondentes para esta questão: 19

planejamento – muito já foi escrito e há normas que precisam ser seguidas, assim seria ocioso abordar. Mas a segunda – o processo de elaboração das recomendações – merece uma abordagem mais detalhada. Na minha opinião, as recomendações precisam ser negociadas, desde que os dois lados estejam cientes e respeitem os princípios basilares da Administração Pública. Posto isto, a negociação deve fluir baseada em uma relação de confiança entre auditores e auditados, todos imbuídos do espírito público e voltados para solucionar as questões que estão impactando a eficiência e eficácia das políticas públicas na sociedade.”

G3: “Eu acho que são duas coisas que eu acho que contribui, primeiro a vontade do gestor, assim, se o gestor não tiver interesse em atender a gente não consegue efetivar as recomendações, e a outra questão é a auditoria saber expor o problema, mostrar para o gestor que aquilo é importante, que quando você consegue demonstrar que a questão é importante, que está prejudicando a unidade, que tem um impacto na gestão, eu acho que o gestor toma uma certa consciência que ele precisa fazer alguma coisa, por isso que eu acho que tem esses dois vieses que tem que ser atacados.”

A Figura 13 apresenta os fatores identificados nas falas dos gestores da CGU em resposta à pergunta: Em sua percepção o que mais contribui para o atendimento das recomendações?

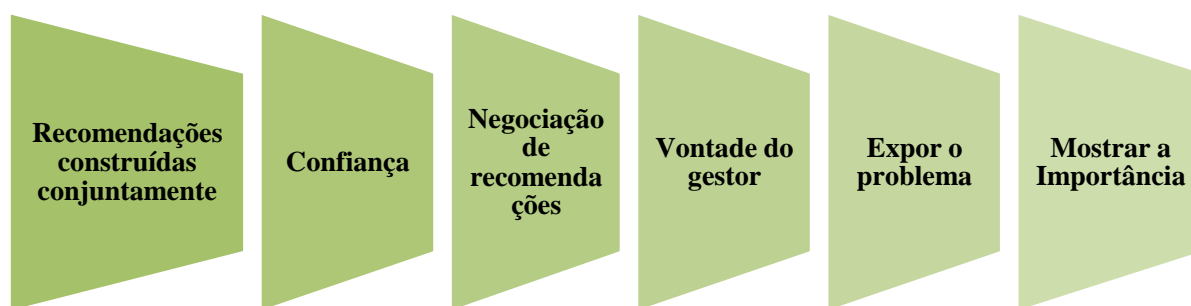


Figura 13: Os fatores identificados nas falas dos gestores da CGU

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

O Quadro 17 apresenta os fatores identificados para o atendimento de uma recomendação segundo a visão dos gestores da CGU.

Quadro 17: Fatores identificados para o atendimento de uma recomendação segundo a visão dos gestores da CGU

(Continua)

Fator identificado	Entrevistado	Fala do gestor	Descrição do fator identificado
Recomendações construídas conjuntamente	G1	[...] As recomendações serão mais eficazes e efetivas se forem de fato pactuadas e construídas de forma conjunta com os auditados [...]	Recomendações construídas conjuntamente
Confiança	G2	[...] relação de confiança entre auditores e auditados [...]	Relação de confiança entre auditores e auditados
Negociação	G2	[...] Na minha opinião, as recomendações precisam ser negociadas, desde que os dois lados estejam cientes e respeitem os	As recomendações precisam ser negociadas entre os auditores e os auditados

		princípios basilares da Administração Pública. [...]	
Vontade do gestor	G3	[...] se o gestor não tiver interesse em atender, a gente não consegue efetivar as recomendações, e a outra questão é a auditoria saber expor o problema, mostrar para o gestor que aquilo é importante, que quando você consegue demonstrar que a questão é importante, que está prejudicando a unidade [...]	Vontade do gestor de atender à recomendação
Exposição do problema	G3		A auditoria tem que saber expor o problema
Importância	G3		A auditoria tem que demonstrar que a questão é importante

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

5.3.3.2 Fatores que influenciaram a NÃO ADOÇÃO da recomendação

Ao serem perguntados: Qual(is) foi(foram) o(s) fator(es) interno(s) ou externo(s) que influenciaram a não adoção da recomendação?, os gestores que têm recomendações que não foram atendidas relataram o seguinte :

E1NA: “Nesse caso foram dois fatores: primeiro é como sempre falo, é pessoas para executar, é que ora começava a executar e parava, e um sistema propriamente para entender e operar esse sistema, isso foi dois fatores gritantes para não poder ter sido atendidas. [Entrevistadora: Quando você fala de sistema é relacionado a quê?] Um programinha pra gente poder deixar de ser feito no papel e sim num programa. [Entrevistadora: Um controle?] Sim, programa para ter um controle efetivo, porque no papel, a CGU sempre falava que é muita fragilidade entendeu?, e esse foi um dos fatores que a gente não tinha conseguido ainda implementar, existiam um controle de [...] que era o contrário com a empresa prestadora de serviço na ocasião que a gente tinha esse controle, mas não necessariamente exclusivos para entrada e saída [...] o horário, uma série de fatores quem estava naquela condução. [...] Então o manual a gente conseguiu elaborar esse manual, a instrução normativa de [...], só que ficou, logo assim que a gente assumiu a gestão aqui, eu perguntei ao nosso pró-reitor, eu perguntei como é que estava o andamento. E estava parado no gabinete para ser revisado, e agora mesmo mudou a legislação e vai ter que ser revisado mesmo.”

E2NA: “Acredito que o maior fator da questão do não atendimento é a **morosidade e o empenho de quem está possivelmente sendo solicitado a fazer o atendimento**, no caso da solicitação.”

E4NA: “[...] **foi um setor que houve muitas mudanças no pequeno espaço de tempo, a gente teve lá o E1, o E2 teve o E5 e teve eu, para 4 anos, né?**, então fica muito complicado, ainda mais eu que fiquei por último, não houve transição, então assim eu entrei no setor, não houve explicação e aquela correria do setor para dar continuidade às atividades, e acaba que a gente que algumas coisas a gente atende outras não, e fica muito complicado nesse sentido.”

E5NA: “Os fatores internos, particularmente no meu caso, quando eu cheguei em 2016 assumindo a gestão ali, há pouco tempo, três ou quatro meses depois que eu fui nomeado, então foram fatores que acabaram por eu **não ter tido contato com o trabalho anterior**, esse foi um fator que acabou, vamos dizer assim, fazendo com que eu demorasse um pouco mais para entender sobre essas o que tava se dando, e além disso também pela falta de pessoal, porque realmente são atribuições que existiam ali, que

existem lá na [...], atual [...], e isso pesa muito ali na questão do gestor, pesa muito no ombro dele, então para você poder administrar tantas recomendações, quantas as outras atribuições com pouco pessoal, e isso acaba realmente você tendo que fazer malabarismo, e demorando um pouco, para talvez atender uma recomendação.”

E6NA: “A mesma coisa, a questão mesmo que não tinha nenhuma, **a gente basicamente partiu do zero**, é muito difícil fazer todas ao mesmo tempo e a gente foi atacando aos poucos e seguindo um pouco que a CGU indicava como mais importante é o que ela dava maior importância nesse sentido [...]”.

E7NA: “Às vezes a recomendação ainda não foi atendida por **falta de tempo da nossa parte, por que essa falta de tempo ela vem por conta da falta de servidores no setor**, que atrapalha bastante, é um setor que se exige muito, mas não se valoriza muito, e consequência não se não se traz muitos servidores, como agora nós perdemos 3 em 1, quer dizer você perde 3 e ganha só um, quando deveria ganhar no mínimo a quantidade que se perdeu e isso é um fator. Fatores internos: **falta, ausência de pessoal**, muitas vezes as pessoas a qual você depende para continuar um processo, para implantar uma coisa nova, depende de outras pessoas e essas **pessoas às vezes não são colaborativas**, então isso atrapalha bastante.”

E8NA: “Olha, isso envolve muitas questões, porque envolve questões de ordem técnica, ordem financeira-orçamentária, e pessoal, quer dizer, não sei se eu me posso a me alongar muito nessa resposta, mas porque **envolve muita questão do relacionamento da gestão com determinados setores**, entendeu?, porque falando de grosso modo, tem setores que podem estar envolvidos, setores envolvidos mais próximos com a gestão do momento no qual tem a determinada implementação de tal prática, poderia trazer ônus para quem o implementasse, o que faz com que a gestão empurre, leve lá para frente para postergar ao máximo o atendimento dela, e a questão, essa é uma das coisas e a questão pessoal, e tem a questão também que muitas vezes envolve **a questão operacional, entendeu?, como IFRJ é um instituto federal em rede com campus localizados em diversos municípios do Estado isso compromete bastante também a uniformidade de normas e práticas** e mesmo a obtenção de documentos que nem sequer existem mais.”

A Figura 14 apresenta os fatores identificados nas falas dos gestores que não atenderam a alguma recomendação de auditoria, em resposta à pergunta: Qual(is) foi(foram) o(s) fator(es) interno(s) ou externo(s) que influenciaram a não adoção da recomendação?



Figura 14: Fatores internos ou externos que influenciaram a adoção na visão de quem não atendeu à recomendação

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

Os fatores internos ou externos identificados que influenciaram a adoção na visão de quem não atendeu a recomendação foram descritos como: a morosidade do gestor responsável pelo atendimento, a falta de empenho do gestor em atender à recomendação, a rotatividade no setor, a ausência de transição e a falta de tempo para se dedicar à demanda. A limitação de servidores no setor, o baixo número de servidores lotados no setor, a pouca proatividade de algumas pessoas e a distribuição geográfica do IFRJ também comprometem bastante a uniformidade de normas e práticas, a não uniformidade das normas e práticas, a questão do relacionamento interpessoal entre os gestores (quadro 18).

Quadro 18: Quadro dos fatores internos ou externos identificados que influenciaram a adoção na visão de quem não atendeu à recomendação (Continua)

Fator identificado	Entrevistado	Fala do gestor	Descrição do fator identificado
Morosidade	E2NA	“Acredito que o maior fator da questão do não atendimento é a morosidade e o empenho de quem está possivelmente sendo solicitado a fazer o atendimento, no caso da solicitação.”	Morosidade do gestor responsável pelo atendimento
Empenho	E2NA		Falta de empenho do gestor em atender à recomendação
Rotatividade	E4NA	“[...] foi um setor que houve muitas mudanças no pequeno espaço de tempo, a gente teve lá, o E1, o E2 teve o E5 e teve eu, para 4 anos [...]”	Muita rotatividade no setor [...] dentro do período do mandato do dirigente máximo [...]
Histórico	E1NA	“[...] então foram fatores que acabaram, por eu não ter tido contato com o trabalho anterior, esse foi um fator que acabou, vamos dizer assim, fazendo com que eu demorasse um pouco mais para entender sobre o que tava se dando [...]”	Ausência de transição
Tempo	E7NA	“[...] falta de tempo da nossa parte, por que essa falta de tempo ela vem por conta da falta de servidores no setor [...]”	Falta de tempo para se dedicar à demanda, por limitação de servidores no

			setor.
Falta de servidores	E7NA	“[...] Fatores internos: falta, ausência de pessoal [...].”	Poucos servidores lotados no setor
Proatividade	E7NA	“[...] para implantar uma coisa nova, depende de outras pessoas e essas pessoas às vezes não são colaborativas , então isso atrapalha bastante.”	Pouca proatividade de algumas pessoas
Distribuição geográfica do IFRJ	E8NA	“[...] e a questão, essa é uma das coisas e a questão pessoal, e tem a questão também que muitas vezes envolve a questão operacional, entendeu como IFRJ é um Instituto Federal em rede com campus localizados em diversos municípios do Estado, isso compromete bastante também a uniformidade de normas e práticas e mesmo a obtenção de documentos que nem sequer existem mais.”	Distribuição geográfica do IFRJ compromete bastante também a uniformidade de normas e práticas
Uniformidade	E8NA	“[...] e a questão, essa é uma das coisas e a questão pessoal, e tem a questão também que muitas vezes envolve a questão operacional, entendeu como IFRJ é um Instituto Federal em rede com campus localizados em diversos municípios do Estado, isso compromete bastante também a uniformidade de normas e práticas e mesmo a obtenção de documentos que nem sequer existem mais.”	A não uniformidade das normas e práticas
Relacionamento interpessoal	E8A	“[...] mas porque envolve muita questão do relacionamento da gestão com determinados setores [...].”	O relacionamento interpessoal entre os gestores

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

Em relação à rotatividade, o entrevistado G1 mencionou:

“A construção de recomendações pouco objetivas, que não têm elementos objetivos de medição de seu atendimento. Além disso, a falta de continuidade na gestão pública e elevada rotatividade de gestores resultam em fraca aderência das recomendações formuladas.”

Perguntou-se aos gestores que não atenderam a alguma recomendação quais eram, em sua visão, os motivos para a eventual falta de implementação ou delonga no atendimento das recomendações, e eles responderam o seguinte::

E1NA: “[...] eu acredito que foi **entraves internos**, entendeu?”

E2NA: “[...] Sim, acredito eu que pelo que eu me lembro da ocasião, teve um início realmente da tentativa para atendimento, nós fizemos até para conseguir ir dar uma, no caso uma estabilidade na situação, fizemos até um GT, grupo de trabalho, para poder implementar realmente o manual de veículos na instituição, aí realmente após o GT eu não sei o que aconteceu, como ocorreu, a gente entregou o trabalho, no caso, até hoje eu não me lembro se essa IN que a gente pensou em fazer, ela foi implementada então [...] Se ela não foi implementada realmente [...] mudou a legislação..... né?, justamente, então assim eu não sei, mas que a gente fez se eu não me engano foram 12 ou 13 encontros ao longo de um ano inteiro no ano de 2015, se eu não estou enganado, fizemos em vários *campi* e cada campus tinha o seu representante para participar, eu inclusive era o, no caso, suplente do gestor da época que estava como responsável pelo GT, mas eu liderei o GT eu acho que uns 7 ou 8 encontros e assim a gente fez isso, acredito eu que realmente acaba entrando de novo **a questão da morosidade** e também de poder realmente ver que isso é importante, eu acho que o destaque que isso tem para o futuro até da instituição, porque a falta desse tipo de realmente, de responsabilidade acaba ocasionando isso.”

E4NA: “Lá a gente um pouco da [...] Ele era um setor formado por pessoas que não se enquadravam em nenhum outro setor e nisso era transferido para [...], então a gente tinha lá na [...] bons servidores, mas tinha uma **mão de obra lá, muito precária**, então assim na situação que tava, com a quantidade de serviço, **final de mandato**, alguns contratos cancelados, tendo que fazer novos contratos o tempo ficou muito suprimido, e para atender acabou comprometendo bastante.”

E5NA: “É assim, na verdade a questão é realmente não é só a falta da implementação, é tipo assim, deixei de atender à recomendação, repita foram esses fatores: **falta de pessoal**, no meu caso mais uma vez, por **não ter um histórico** ali, então você tem que pegar estudar o caso detalhadamente, até para não dar uma... não responder algo que mais tarde... vai me prejudicar, entendeu?, tem que entender bem, e isso demanda um certo tempo.”

E6NA: “A mesma coisa, a questão mesmo de que não tinha nenhuma, a gente praticamente partiu do zero, então é difícil fazer todas ao mesmo tempo e a gente foi atacando aos poucos e seguindo um pouco o que a CGU indicava como mais importante, é que ela dava a maior importância nesse sentido que não fazer.”

E7NA: “Então é por causa da ausência de pessoal e aí a gente fica sobrecarregado, né?, vou dar um exemplo, as instruções de serviço que a CGU recomendou que se fizesse de licitações e contratos, e de fiscalização e gestão de contratos, é, a gente tá mexendo mais, aí você tem que mexer, parar para analisar, a licitação para, tá fazendo um edital, para, tá fazendo uma outra coisa, então você não consegue ter um acompanhamento de forma corrente, você tem que tá parando uma coisa para fazer outra, para poder fazer outra e assim vai, até que você consiga atender aquela recomendação então ausência de pessoal atrapalha **ausência de pessoal e a grande demanda de trabalho** atrapalham e muito o andamento para que a gente possa andar mais rápido com as recomendações.”

E8NA: “Ah! é... Então vou completar aquela resposta, e também envolve a questão, que boa parte essas recomendações foram direcionadas para servidores como parte de compras especificamente, que já tem uma grande demanda de trabalho e o número pouco, reduzido número de servidores, que envolve como por exemplo a implementação de normativos, de novas práticas, e como não houve a chegada de novos servidores ao setores de compra por exemplo, isso quer dizer ficando tudo concentrado na figuras de duas pessoas do setor de no máximo oito e isso comprometeu em muito o atendimento, é... na questão do fornecimento aí quer dizer, aí acaba com o servidor ou atende a recomendação de auditoria ou faz compras, o que vai escolher? Ou vai parar a máquina para poder atender às recomendações, isso contribui muito a falta de pessoal e também principalmente a questão financeira, porque muitas vezes envolve a locação de novas instalações físicas, compras de equipamentos. Isso compromete, porque a gente tá numa época de reduzido orçamento federal e a atividade educacional está em expansão.”

A Figura 15 apresenta os fatores identificados nas falas dos gestores que deixaram de atender a alguma recomendação de auditoria, em resposta à pergunta: Qual(is) foi(foram) o(s) motivo(s) para a eventual falta de implementação ou delonga no atendimento da recomendação?



Figura 15: Fatores internos ou externos que influenciaram a falta de implementação ou delonga na adoção da recomendação na visão de quem não atendeu à recomendação.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

Os gestores ao serem perguntados: Qual(is) foi(foram) o(s) motivo(s) para a eventual falta de implementação ou delonga no atendimento da recomendação? (Quadro 19).

Quadro 19: Resposta à pergunta: Qual(is) foi(foram) o(s) motivo(s) para a eventual falta de implementação ou delonga no atendimento da recomendação? (Continua)

Fator identificado	Entrevistado	Fala do gestor	Descrição do fator identificado
Entraves internos	E1NA	“[...] eu acredito que foi entraves internos , entendeu?”	Obstáculos ou impedimento
Morosidade	E2NA	“[...] mas eu liderei o GT, eu acho que uns 7 ou 8 encontros, e assim a gente fez isso, acredito eu que realmente acaba entrando de novo a questão da morosidade e também de poder realmente ver que isso é importante [...]”.	A questão da morosidade. Lentidão para atender à solicitação
Importância	E2NA		Dar importância à recomendação
Mão de obra	E4NA	“[...] então a gente tinha lá na [...] bons servidores, mas tinha uma mão de obra lá, muito precária , então assim na situação que tava, com a quantidade de serviço, final de mandato [...]”.	Mão de obra precária
Mandato	E4NA		Final de mandato do dirigente máximo
Falta de servidores	E5NA	“[...] falta de pessoal , no meu caso mais uma vez, por não ter um histórico ali, então você tem que pegar estudar o caso detalhadamente, até para não dar uma, não responder algo que mais tarde, vai me prejudicar, entendeu?, tem que entender bem, e isso demanda um certo tempo.”	Falta de pessoal/ausência de pessoal
Histórico	E5NA		Ausência de histórico

Trabalho	E7NA	“[...] até que você consiga atender àquela recomendação, então ausência de pessoal atrapalha, ausência de pessoal e a grande demanda de trabalho atrapalham e muito o andamento para que a gente possa andar mais rápido com as recomendações”.	Grande demanda de trabalho
-----------------	------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

A Figura 16 apresenta a evolução do quantitativo de servidores de 2012 a 2019 no IFRJ, e é possível observar que houve um aumento desse quantitativo no ano de 2017 em relação ao ano de 2012, da ordem de 37,81%. Os servidores técnico-administrativos em 2012 perfaziam um total de 795, e no ano de 2017 o número era de 1129, variando 42,01% em relação ao ano de 2012¹⁰.

Em relação ao não atendimento das recomendações emitidas justificado pela falta de servidores, vale destacar que a evolução do quantitativo de servidores demonstra que no ano de 2016 o IFRJ possuía uma força de trabalho quantitativamente muito superior em relação ao ano de 2012. Contudo, apesar desse aumento de pessoal, conforme demonstrado na Figura 16, o problema com as recomendações pendentes de atendimento permaneceu.

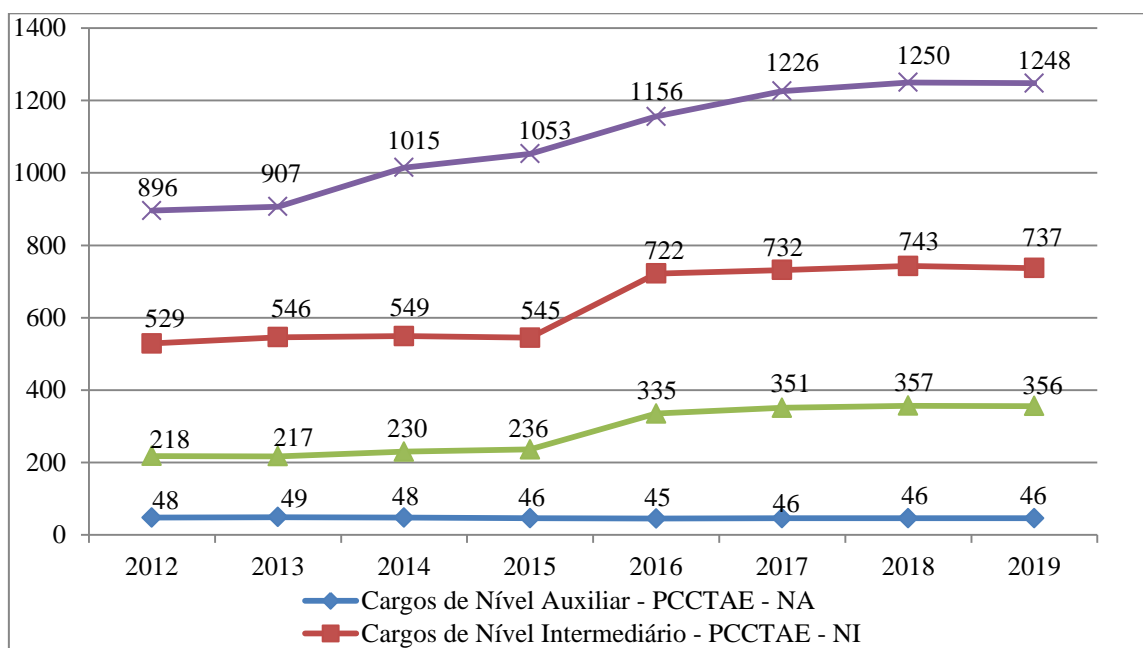


Figura 16: Variação do quantitativo de servidores administrativos e de professores, de 2012 a 2019

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Painel Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento (2019).

¹⁰ Os dados foram gerados para o mês de dezembro para todos os anos apresentados, exceto para o ano de 2019, cujos dados foram gerados para o mês de abril.

5.3.4 Fatores que influenciaram a não implementação do controle interno, previamente ao trabalho de auditoria

Ao serem perguntados sobre os fatores que influenciaram a não implementação do controle interno adotado com a recomendação antes de sua emissão, os gestores se posicionaram da seguinte maneira:

E1A: “Acho que **faltou instruções**, institucionalizar isso, os gestores na ocasião serem mais instruídos, fazerem cursos, saber mais sobre legislação, faltou muito isso.”

E1NA: “**Falta de conhecimento**, falta de conhecimento e na ocasião eu acho que faltava comprometimento do gestor para com a equipe, em poder **capacitar a equipe**, em poder **instruir melhor a equipe**, porque o serviço não era só vir para cá para Reitoria e ser uma diretoria operacional não. Teria que acatar a legislação, é isso!”

E2NA: “Basicamente eu acho **planejamento e organização**, a falta de você ter realmente é, e uma outra coisa também, que eu acho que hoje em dia está ocorrendo muito, que eu acho que é o receio de uma futura punição, ou até de uma futura recomendação, eu acho que de um tempo para cá posso até se dizer pode até dizer 2013/2014 para cá, as coisas ficaram bem mais é apertadas em algumas situações, eu acho que antigamente era um pouco mais frouxo, o sistema. Até de poder ter um controle como as coisas foram ocorrendo, até não só na parte interna do instituto mas na parte externa. Tudo o que ocorreu acredito que sim naquela época era algo que assim nunca vai acontecer, nunca vão chegar e fazer algo do tipo, ou se eu fizer ninguém vai descobrir, eu acho que o fato da impunidade antigamente era algo primordial. Hoje, assim as pessoas verificando, sabendo, pode vir acontecer alguma coisa, hoje está mais fechada a situação. [...] Sim, hoje as ferramentas aumentaram, então, assim, existem mais ferramentas para poder ter o controle, é no caso quanto mais formas de monitoramento é melhor para você conseguir realmente ter um resultado mais viável, eu acho que também voltando essa questão da impunidade, também é uma coisa que eu realmente sempre bato na tecla, [...]”.

E3NA: “Uma coisa que aconteceu comigo quando eu entrei aqui foi que a gestão, a [...], que na gestão a [...] não sei se é isso que você queria saber, tinha entrado e a **gestão anterior tinha saído sem passar os procedimentos** para a gestão nova e eu tive dificuldade para pegar o trabalho, porque assim, não tinha ninguém que soubesse o que eu tinha que fazer, para poder aprender. Quando eu cheguei na [...] eu lembro muito bem que a [...] me deu um bolo de processos [...] e me disse: 'resolve!' eu não sabia, para quem respondia? como respondia? aconteceu também com as auditorias ela me deu um bolo e disse resolve!, mas assim resolve como?. Sabe o que eu precisava saber fazer eu não sabia como fazer uma instrução de serviço, implementar uma rotina, como eu vou implementar uma rotina, mando e-mail para todo mundo para implementar uma rotina? 'não sei'. Eu tive, eu tive muita dificuldade para pegar o trabalho, porque não tive ninguém para poder introduzir, entendeu? **Não dependeria tanto de pessoas se estivesse registrado em manual**, coisa assim.”

E3A: “O cenário está mudando aos poucos, eu acho que antes, como eu te falei com quando eu peguei ninguém conseguia fazer nada, era todo mundo novo na [...], e eu principalmente. Então agora não, agora as pessoas que

estão saindo, elas estão passando o trabalho direitinho para as pessoas que estão chegando, entendeu?, essa **transição está muito melhor** do que foi antes [...]"

E4NA: "Então vamos lá, eu acho que o problema que tinha lá no setor é um problema que acontece em todo IFRJ, **a gente não tem uma diretriz** para informar que tipo de serviço cada setor faz, então assim parece que as pessoas vão fazendo tudo no jeitinho, não existe assim, vamos dizer, um profissionalismo, então as pessoas chegam, alguém vai falar que aquela atividade precisa ser feita, mas não tem às vezes nenhuma orientação por escrito e aí as pessoas vão tocando do jeito até a hora que dá um problema. Então, acredito que algum desses problemas pode acontecer por isso, **como a gente não tem uma cartilha de procedimentos** que a gente tem que seguir, né?, quando tem lei envolvida é mais fácil, você tem a lei para seguir, você tenta interpretar aquilo ali e seguir que tá mandando, mas em outros quesitos ali infelizmente algumas coisas a gente só consegue melhorar ou progredir quando acontece de fato um problema, então assim é a estrutura, eu acho que é a estrutura do IFRJ tem esse problema, entendeu?, uma vez que um setor não sabe às vezes o que cabe àquele setor fazer, eu acho que acaba dando esses tipos de problema. [...] E aqui um outro problema gravíssimo, **toda vez que tem mudança de gestão não existe uma transição**, [...]"

E6A: "São vários fatores, eu acho que algumas coisas, eu, por exemplo, a **Reitoria tinha um número muito limitado de servidores e o dia a dia muito trabalhoso**, né?, isso acaba você sendo absorvido o tempo nas tarefas diárias e não se dedica a pensar, a pensar mesmo, escrever e determinar, eu acho que esse foi o fator que mais demorou. E o nosso instituto é uma instituição que tem muitos anos, organizacionalmente ela cresceu muito rápido, e não pensaram ao mesmo tempo que crescia, não pensou em fazer controle, instruções, foi uma coisa e quando a gente chegou lá viu que não tinha nada definido e a gente começa, mas aí são tantas e tantas áreas que ficou muito difícil de você atender todas ao mesmo tempo."

E8A: "Na verdade até que perceberam muitos casos, não estou falando de gestor x ou y não, mas percebe a pessoa que tem conhecimento mínimo de administração pública mesmo que o gestor não tenha, sempre vai ter um servidor que vai lá e falar: isso tá errado, não pode ser desse jeito. Aí esbarra o quê? na questão do jeitinho!, a pessoa tá vendo acontecer, mas vai levando até onde der, para ver certas coisas acontecerem, mas não vem o caso aqui. Eu acho se o gestor [...] a gestão via as coisas acontecerem, muitas coisas, só que deixou continuar rolando para... para máquina continuar rodando entendeu?"

Na Figura 17 estão elencados os fatores que influenciaram a não implementação do controle interno adotado com a recomendação antes de sua emissão, partindo da percepção dos gestores.

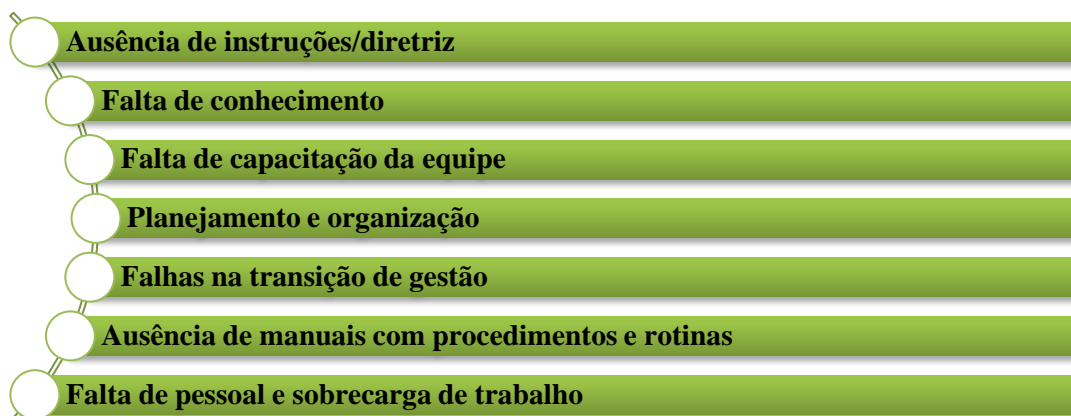


Figura 17: Fatores que influenciaram a não implementação do controle interno adotado com a recomendação antes da emissão da recomendação. Em resposta à pergunta: Qual(is) foi(foram) o(s) fator(es) que influenciou(aram) a não implementação do controle interno adotado com a recomendação antes de sua emissão?

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

Os fatores apontados como responsáveis pelas não implementações dos controles internos, antes do recebimento da recomendação por parte da auditoria realizada pela CGU, foram identificados como: não existem instruções para operacionalizar os setores; falta de conhecimento para atender ao solicitado na recomendação; falta de capacitação para a equipe; ausência de planejamento; ausência de organização; transição feita precariamente; ausência de uma diretriz a ser seguida; número muito limitado de servidores para realizar as tarefas; o dia a dia era muito trabalhoso (conforme descrito no Quadro 20).

Quadro 20: Fatores que influenciaram a não implementação do controle interno adotado com a recomendação antes da emissão da recomendação (Continua)

Fator identificado	Entrevistado	Fala do gestor	Descrição do fator identificado
Ausência de instruções	E1A	“Acho que faltou instruções , institucionalizar isso, os gestores na ocasião serem mais instruídos, fazerem cursos, saber mais sobre legislação, faltou muito isso.”	Não existem instruções para operacionalizar os setores
Conhecimento	E1NA	“ Falta de conhecimento , falta de conhecimento e na ocasião eu acho que faltava comprometimento do gestor para com a equipe, em poder capacitar a equipe , em poder instruir melhor equipe [...] ”.	Falta de conhecimento para atender ao solicitado na recomendação
Capacitação	E1NA		Falta de capacitação para a equipe
Planejamento	E2NA	“Basicamente eu acho planejamento e organização [...] ”.	Ausência de planejamento
Organização	E2NA		Ausência de organização
Transição	E3A	“[...] Então agora não, agora as pessoas que estão saindo, elas estão passando o trabalho direitinho para as pessoas que estão chegando, entendeu?, essa transição está muito melhor do que foi antes [...]”.	Transição feita precariamente

Diretriz	E4NA	“[...] a gente não tem uma diretriz para informar que tipo de serviço cada setor faz [...]”.	Ausência de uma diretriz a ser seguida
Falta de servidores	E6A	“São vários fatores, eu acho que algumas coisas, eu, por exemplo, a Reitoria tinha um número muito limitado de servidores e o dia a dia muito trabalhoso [...]”.	Número muito limitado de servidores para realizar as tarefas
Dia a dia trabalhoso	E6A		O dia a dia era muito trabalhoso

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

A Tabela 4 apresenta os fatores que influenciaram a não implementação do controle interno adotado com a recomendação antes de sua emissão, na visão dos servidores que responderam ao questionário e que foram alcançados por alguma recomendação de auditoria.

Tabela 4: Fatores que influenciaram a não implementação do controle interno adotado com a recomendação antes de sua emissão

Fatores	Qtde.	perc.
Ausência de qualificação específica	3	15,8%
Ausência de rotina definida	10	52,6%
Falta de capacitação	5	26,3%
Falta de política de capacitação	3	15,8%
Não tenho ciência	1	5,3%
Quantidade de servidores lotados no setor insuficiente para as tarefas demandadas	10	52,6%
Total geral	19	

Fonte: Elaborado pela autora a partir do questionário enviado aos servidores.

5.3.5 Melhorias no processo de monitoramento das recomendações de auditoria

Para que houvesse um confronto de percepções entre os entrevistados internos e os entrevistados externos ao IFRJ, os roteiros das entrevistas continham perguntas sobre o monitoramento das recomendações de auditoria, para ambos. Ao serem perguntados sobre como funciona o processo de monitoramento do processo de auditoria, os entrevistados externos mencionaram que:

G1: As recomendações de auditoria são pactuadas com os auditados e acompanhados por meio de sistema eletrônico em plataforma web (Sistema Monitor), em que as interlocuções dos auditores com os auditados são efetuadas em tempo real, e a atualização de dados e informações sobre o cumprimento das recomendações e as posições da CGU são compartilhadas.

G2: De forma bem abrangente, o processo de monitoramento tem início bem no começo da auditoria, ainda na fase de planejamento. É somente assim, desde a fixação dos objetivos, que é possível garantir que o monitoramento eficaz pode ocorrer, já que sem um alvo bem definido a realização não prospera, a comunicação e o diálogo necessários para a finalização do trabalho de campo também não. Sem vencer estas etapas, saber se as recomendações foram atendidas não importa muito, visto que não basta fazer o que ficou combinado, é extremamente necessário resolver os problemas eventualmente encontrados.

G3: O monitoramento das recomendações ele é feito atualmente pelo Sistema Monitor, então depois que o gestor recebe o relatório de auditoria essas recomendações são disponibilizadas no Sistema Monitor. Aí o gestor tem um prazo para colher essas recomendações, e encaminha para a gente via sistema. A gente vai de acordo com nosso planejamento e vão ter uma quantidade de horas para avaliar aquelas respostas do gestor, a gente tem que ler esse material que foi encaminhado e aí ver se ela está atendida, se o gestor está pedindo mais prazo, ou se ele não atendeu, e a gente pode reiterar! É nesse sentido!

Perguntou-se aos entrevistados: Partindo de sua percepção, o que poderia ser melhorado no processo de monitoramento das recomendações de auditoria? As respostas obtidas foram as seguintes:

E1A: “Então naquela ocasião é... eu senti muita dificuldade foi internamente, para colher informações internamente, porque essa direção que eu ocupei eu **não tinha histórico**, não foi o legado quando eu me tornei gestor eu não tinha legado praticamente nenhum do anterior gestor, eu **não tinha legado da gestão passada**. Então, para mim foi muito difícil isso, é agora sobre as melhorias dos procedimentos para ser monitorados, através da CGU dos órgãos de controle, deixe-me ver? Pode ser melhorado eu acho que é mais a parte interna! Pode ser melhorado como sempre a gente tem **muita dificuldade e carência de pessoal**, sobre sistema não, o sistema está muito bom estava na ocasião e a parte interna, né?, pessoas para trabalhar, executarem é as solicitações, que a gente achou muita dificuldade.”

E3NA: “[...] Eu não sei, eu tenho muita **dificuldade para mexer no Redmine**, eu não acho sistema muito intuitivo de mexer, eu acho que é um sistema meio complicadinho, é... não sei. Eu acho que eu gostaria de **ser mais próxima da Audin**, pra gente poder conversar mais sobre o que eu poderia fazer para atender as recomendações, porque às vezes vocês têm ideias que podem me ajudar também, vice-versa.”

E4NA: “Eu acho que a **transição ajudaria**, mas eu acho que foi mais **problema de quantidade e da qualidade da mão de obra do setor** mesmo, porque a auditoria a todo momento ficava lembrando que precisava atender às requisições, tinha essa questão, então eu acho que foi mais mesmo questão da mão de obra qualificada lá no setor.”

E5NA: “Seria muito interessante ter isso para passar para auditor internos do órgão, para os atingidos vamos dizer assim, aqueles que vão ter que observar alguma recomendação, e além disso seria interessante também, talvez não sei... uma vez no ano, de 3 em 3 meses, 4 em 4 meses ter **uma reunião, uma palestra da auditoria interna com todos os setores informando que é importante observar a recomendação**, as recomendações que são mais, tem aquelas que são mais, tem uma que você tem que segurar mais um pouquinho e tem alguma que você tem que responder, agora passar isso para os servidores para eles verificarem que auditoria interna não tem o objetivo de punir, né?, porque às vezes eles acham que o que vai punir, mas sim algo que vai te orientar para melhorar o processo, para agilizar, para desburocratizar todas essas coisas talvez fosse interessante sei lá, de três em três meses, uma vez no semestre uma vez no ano.”

E6NA: “Eu acho que **o pessoal da governança tem que manter um monitoramento próximo** disso e cobrar porque é um setor dedicado a isso

que não fica absorvido no dia a dia, como lá o setor de licitação, o dia a dia, é licitação, então é muito difícil, então tem que ter um setor só para cuidar dessas coisas porque é muito difícil.”

E7NA: “Então eu acho que a **CGU, também assim ela demora muito para dar o retorno**, e essa demora, já teve uma experiência ruim em que poderia ter nos causados dano bastante grande e aí acho que a CGU ela poderia ser mais ágil também nesse ponto, né?, bem assim a gente também entendi que de repente que a mesma coisa que a gente passa aqui eles passam lá, ausência de pessoal e um grande fluxo de trabalho é... mas assim determinadas recomendações fossem mais rápidas a gente evitaria certas coisas ruins, digamos assim.”

E8NA: “Posso envolver a CGU nisso [Entrevistador: Pode] a CGU ou tem que ser mais aberta e explicar exatamente o que ela quer, porque assim, beleza, vamos supor, o negócio da [...] beleza! ela quer justamente que o IFRJ não fique em prejuízo nesse contrato, aqui está certa, porém ela tem que estar aberta e **com canais de diálogo disponíveis para a administração auditada** via auditoria interna obviamente, entrar em contato e saber, tá bem, CGU, você está falando que a gente tem que ressarcir e tal, tal, tal, me explica qual foi o demonstrativo de cálculo? tipo de insumo? quer dizer o que levou ela a pedir isso a explicar melhor? eu não via disponibilidade da CGU nesse sentido de prestar esclarecimento para tirar dúvidas, entendeu? E também tem a questão da tecnologia, é, também tem a questão do Redmine, já questão de informática o Redmine é uma boa ideia, porque tá tudo online, que fica registrado cronologicamente se você quiser resgatar um arquivo lá de trás, você resgata remotamente onde estiver, porém eu vejo que é um sistema que tem que melhorar da parte da questão das nomenclaturas, entendeu?, e da parte da implementação das tarefas, é um site bom Redmine, eu mesmo usei bastante até uma boa ideia, só que eu acho que tem que melhorar no quesito, de poder, por exemplo colocar faz tempo que eu não tenho mexido nele, entendeu?, mais tem questão que... [Entrevistador: você falou que na visualização?] Tem que **melhorar a interface dele**, dá para ver que o sistema tem um layout de 10 anos atrás, aqui por exemplo, projetos tá tudo misturado [...] o que era o certo aqui já que o Redmine é um sistema para compartilhar projetos.”

E10A: “Eu acho que o prazo é muito longo desde que a gente recebe a recomendação é longo, em todos os sentidos, a gente recebe a recomendação e é longo, como é que a gente vai saber como vai tratar, porque às vezes a forma que a gente pensa que vai tratar é uma forma que vai atender à CGU, então a gente, a gente pensa num jeito a CGU responder acata, só que até ela acatar e dá esse **feedback pra gente de que pode ser daquela maneira que aquela maneira tá atendendo demora muito**, eu acho que esse ponto, de tempo, é uma coisa que poderia ser mais rápido, ou então nem que ela não atenda não sei, mas até mesmo a **própria auditoria interna** que fale: olha pode ser por esse caminho, acredito que isso vai ser acatado, tipo assim pra gente também não ficar no escuro vou fazer isso aí chega lá na frente e isso não vai atender de jeito nenhum, assim é uma sugestão, eu acho se tivesse um retorno mais rápido **a gente conseguiria implementar mais rápido.**”

As melhorias propostas pelos gestores para o processo de monitoramento das recomendações de auditoria estão relacionadas na Figura 18.

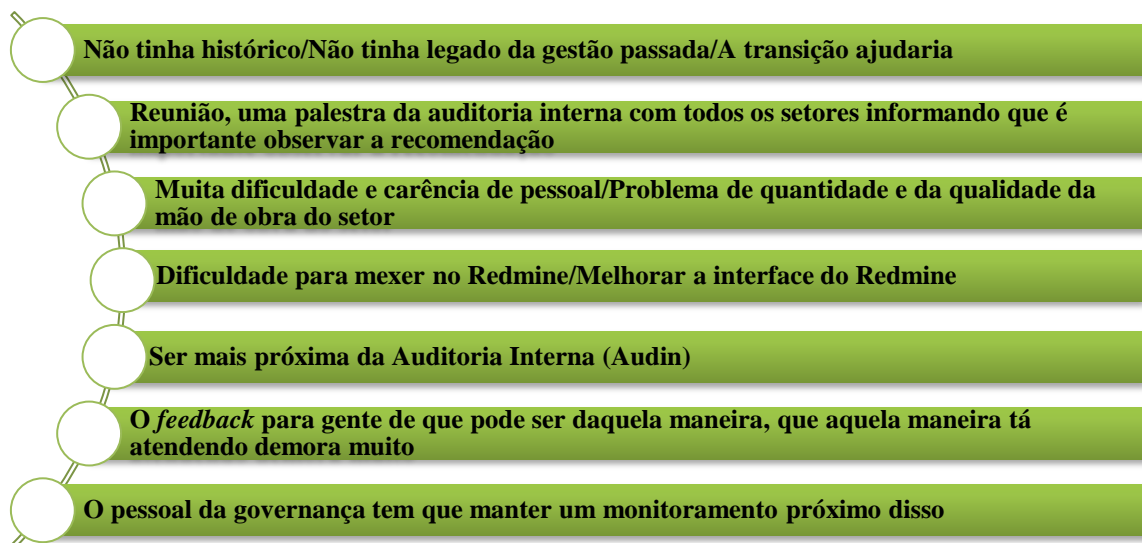


Figura 18: Melhorias propostas pelos gestores para o processo de monitoramento das recomendações de auditoria. Em resposta à pergunta: Partindo de sua percepção, o que poderia melhorar no processo de monitoramento das recomendações de auditoria?

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

As melhorias propostas pelos gestores para o processo de monitoramento das recomendações propostas estão elencadas no Quadro 21.

Quadro 21: Melhorias no processo de monitoramento das recomendações propostas pelos gestores

Proposta realizada	Entrevistado	Melhorias propostas pelos gestores
Realização de transição durante a troca dos gestores	E1A	Não tinha histórico/Não tinha legado da gestão passada/A transição ajudaria
Palestras constantes realizadas pela auditoria interna ratificando a importância do atendimento	E5NA	Reunião, uma palestra da auditoria interna com todos os setores informando que é importante observar a recomendação
Realização de capacitação	E1A	Muita dificuldade e carência de pessoal
Gestão por competência	E4NA	Problema de quantidade e da qualidade da mão de obra do setor
Melhorar a interface do Redmine	E3NA	Dificuldade para mexer no Redmine
	E8NA	Melhorar a interface do Redmine
A auditoria interna deve estar mais próxima dos setores	E3NA	Ser mais próxima da auditoria interna (Audin)
Melhorar o <i>time</i> em relação ao <i>feedback</i> realizado pela CGU	E10A	O <i>feedback</i> pra gente de que pode ser daquela maneira, que aquela maneira tá atendendo demora muito
O núcleo de governança participando do processo de atendimento das recomendações no IFRJ	E6NA	Os servidores do núcleo de governança têm que ser parte integrante do processo de monitoramento das recomendações de auditoria

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

Para a maioria dos servidores que responderam ao questionário, as melhorias propostas foram: deveria ter um controle temporal para ver se as recomendações estão sendo cumpridas e se as ações enviadas para o atendimento estão sendo tomadas. Quando a CGU possuísse evidência suficiente para registrar uma constatação, ela deveria ser breve, ou seja, não deveria delongar em dar o retorno das análises (*feedback*) realizadas. Deveria, também, promover uma integração maior entre órgãos de controle (CGU) e auditados, para evitar que os erros ocorressem. Os percentuais de resposta foram 47,6%, 42,9% e 42,9%, respectivamente, conforme Tabela 5.

Tabela 5: Melhorias propostas a partir da percepção dos servidores atingidos com os controles implementados ou com as ações tomadas

Melhorias propostas	Qtde.	Perc.
Uma integração maior entre órgãos de controle (CGU) e auditados, para evitar que os erros ocorressem	9	42,9%
Quando a CGU possuísse evidência suficiente para registrar uma constatação, ela deveria ser breve, ou seja, não deveria delongar em dar o retorno das análises (<i>feedback</i>) realizadas	9	42,9%
Regulamentos internos com os prazos para atendimento das recomendações	6	28,6%
Deveria ter um controle temporal para ver se as recomendações estão sendo cumpridas e se as ações enviadas para o atendimento estão sendo tomadas	10	47,6%
Simplemente cumprir a legislação e ouvir a equipe de compras	1	4,8%
Adequação entre demandas internas e quantidade de servidores	2	9,5%
Respondentes	21	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos questionários enviado aos servidores.

Considerando-se as respostas de alguns gestores entrevistados em relação ao *feedback* dado pela CGU, observa-se (vide Figura 19) que existem casos de atrasos em relação às demandas enviadas a esse órgão.

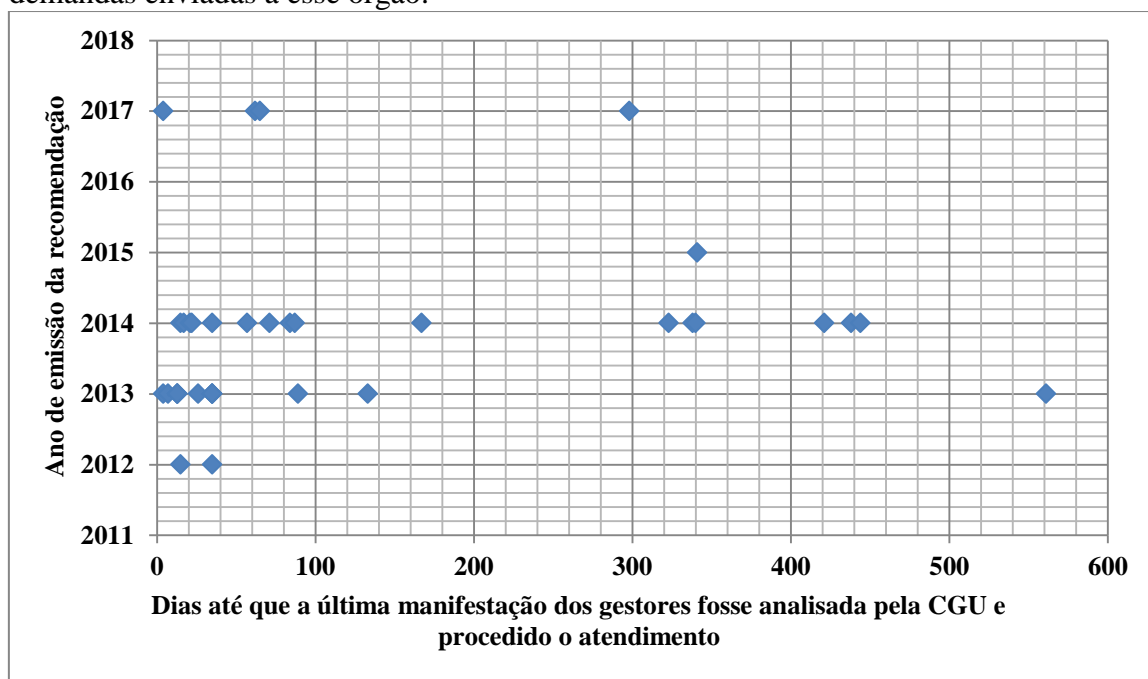


Figura 19: Dias até que a última manifestação dos gestores fosse analisada pela CGU e procedido o atendimento

Fonte: Elaborado pela autora a partir do PPP retirado do Sistema Monitor da CGU (2019).

Perguntado se considera adequado o retorno (*feedback*) da CGU em relação às ações enviadas pelos gestores para o atendimento das recomendações, o gestor que trabalha na área operacional da Controladoria (G3) respondeu o seguinte:

Eu acho que é um pouco demorado, porque você acaba fazendo, tem tanto trabalho para fazer, tem tanto trabalho importante, que esse retorno acaba sendo um pouco demorado para a unidade, eu acho que se a CGU conseguisse ser mais rápida nesse tratamento das recomendações talvez a gente não tivesse um estoque tão grande de recomendações, porque às vezes o gestor informou alguma coisa e está aguardando para saber se está atendido ou não. Aí, como a gente tem essa demora, eu acho que perde um pouco do time para a implementação.

Para entrevistado G1:

O retorno da CGU sobre as recomendações, ainda que efetuado por intermédio do Sistema Monitor, deve ser aprimorado com a ampliação das agendas de trabalho para revisão do Plano de Providências Permanente. A interlocução frequente é ferramenta indispensável para a eficácia no atendimento às recomendações.

O entrevistado G2 acrescentou:

“[...] Ademais, eventualmente se a análise dos dados agregados ou uma eventual pesquisa junto aos gestores demonstrarem que há uma insatisfação com esse *feedback*, a CGU deveria buscar maneiras mais ágeis de aprimorar o processo, sobretudo franqueando um canal de comunicação para ouvir mais os gestores a respeito das providências adotadas.

Considerando que o IFRJ é uma autarquia federal que troca seus dirigentes de quatro em quatro anos, existe uma possibilidade muito grande de que o envio de informações ocorra numa gestão e o *feedback* da CGU ocorra apenas na gestão seguinte. Considerando, ainda, que não há uma transição efetiva, conforme mencionado por parte dos gestores entrevistados, o gestor que assume pode ter que reiniciar o processo de atendimento, visto que não estava presente na época da auditoria, ou não participou de nenhuma das fases do processo de atendimento.

Para avaliar esse fenômeno, foram elencados os 11 *outliers*, ou seja, as observações que apresentam um grande afastamento dos demais dados da série, cuja análise durou 298 dias ou mais (vide Tabela 6).

Tabela 6: Os 11 outliers das recomendações atendidas

	A	B	C	C-B	C-A	D
Nº da recomendação	Data de emissão da recomendação	Data da última manifestação do gestor	Data do último posicionamento da CGU dando o atendimento ^d	Dias até o atendimento após o envio à CGU (<i>feedback</i>)	Dias até o atendimento	Data de atendimento registrado pela CGU
175527	08/06/2017	02/08/2018	27/05/2019	298	718	24/05/2019
11348	26/05/2014	12/03/2018	29/01/2019	323	1709	19/10/2018
137233	15/10/2014	26/06/2018	24/05/2019	332	1682	24/05/2019
88287	26/05/2014	20/04/2016	24/03/2017	338	1033	23/03/2017
127499	26/05/2014	18/06/2018	24/05/2019	340	1824	21/05/2019
152372	06/08/2015	14/01/2016	20/12/2016	341	502	07/12/2016
127495	26/05/2014	14/01/2016	21/12/2016	342	940	21/12/2016
11490	26/05/2014	12/03/2018	07/05/2019	421	1807	08/01/2016
137230	15/10/2014	14/01/2016	27/03/2017	438	894	24/03/2017
127503	26/05/2014	06/03/2018	24/05/2019	444	1824	23/05/2019
58596	14/08/2013	24/10/2017	08/05/2019	561	2093	24/11/2017

^d - Os *feedbacks* dados pela CGU para as recomendações 11348, 11490 e 58596 retroagiram à data de atendimento em mais de 100 dias da Data do Último Posicionamento da CGU dando o atendimento.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do PPP retirado do Sistema Monitor da CGU (2019).

O reitor eleito para o período 2018-2022 começou sua gestão em 08/05/2018, com previsão de término em maio de 2022. Observando os *outliers* apresentados na Tabela 4, percebe-se que as recomendações 11348, 11490, 127503 e 58596 foram enviadas pela gestão antecessora e analisadas pela gestão atual. Cabe ressaltar que foram apresentadas nesta relação apenas as recomendações atendidas, ficando de fora as que foram enviadas à CGU pela gestão antecessora e cujas providências e ações solicitadas não foram suficientes, por motivos diversos, para obter o atendimento, encontrando-se ainda em monitoramento.

5.4 Os desdobramentos das atividades de auditoria sobre o processo de gestão do IFRJ

Os entrevistados G1, G2 e G3, quando inquiridos sobre os desdobramentos que esperavam alcançar nas auditorias realizadas, mencionaram o seguinte:

G1: No meu entendimento, como já assinalado em outras questões, é que o foco do trabalho de auditoria deve-se voltar para **avaliar e propor melhorias onde realmente importa para a população**. Desconsiderar isso implica em fazer mais do mesmo sem efeito positivo à gestão pública. [...] “Então, os desdobramentos esperados são a solução dos problemas eventualmente encontrados, em seguida, **o desenvolvimento de controles internos eficazes de forma a evitar que os problemas voltem a ocorrer.**”

G2: "As auditorias realizadas visam oferecer avaliações consistentes sobre a governança, processos e resultados dos órgãos. A medida em que as recomendações são de fato apropriadas pelos gestores e incorporadas em suas agendas e seu planejamento é a evidência mais forte de que os desdobramentos das auditorias foram adequados.

G3: O que eu espero é que a gente esteja realmente contribuindo para a gestão, porque o meu objetivo nas auditorias não é estar lá atrapalhando, eu quero que o gestor veja que aquele assunto é importante e que está sendo

prejudicial para a unidade dele, então o que eu espero é que, assim, as recomendações sejam implementadas, sejam tratadas, se ele não conseguir cumprir alguma coisa, mas dar outra solução, o meu objetivo é esse, é o que eu espero alcançar.

Os entrevistados apresentam percepções semelhantes ao mencionarem que as auditorias da CGU demonstram ter potencial para gerar melhorias para a instituição, e que o gestor deve realizar controles eficazes de forma a evitar que problemas identificados voltem a ocorrer. O entrevistado G1 relata, ainda, que: “as auditorias realizadas visam oferecer avaliações consistentes sobre a governança, processos e resultados dos órgãos.” Os documentos institucionais elaborados para atender à recomendação de auditoria emitida pela CGU estão elencados no Quadro 22.

Quadro 22: Lista dos documentos – controles implementados que foram suficientes para o atendimento das recomendações

(Continua)

Nº da Recom.	Documento	Recomendação	Constatação
137238	Instrução de Serviço 07.2016 - Atesto de bens, serviços e materiais	Estabelecer procedimentos internos que definam as competências e obrigações das áreas envolvidas nas etapas de liquidação e pagamento das despesas, a fim de que o pagamento somente seja realizado com o adequado suporte documental que descreva detalhadamente os serviços efetivamente prestados e produtos entregues, incluindo relatórios e demonstrativos previstos.	Prejuízo ao Erário com o desvio de recursos públicos federais por meio da utilização indevida de cartões magnéticos de fornecimento de combustíveis no montante estimado de R\$ 1.114.941,97, até 25/02/2014.
127502	Manual de Patrimônio	Implementar sistemática integrada para registro e controle de patrimônio no âmbito do IFRJ.	Registro patrimonial inadequado de mobiliário, adquirido por adesão a atas de registro de preços, no montante de R\$ 2.,844 milhões, em virtude de ausência de estrutura de gestão patrimonial integrada para as unidades do IFRJ.
127495	Regimento interno do Comitê de Compras, Licitações e Contratos do IFRJ; Portaria 112-2015 - Comitê de Compras do IFRJ	Realizar o planejamento nas aquisições de compras a partir do levantamento das especificações dos materiais e de seus quantitativos baseados nas demandas dos setores requisitantes, anexando tais documentos aos próximos processos de compras.	Aquisição de bens mobiliários, no valor de R\$ 3.556.254,00, sem a comprovação de necessidade, ocasionando remanejamento dos bens entre os <i>campi</i> .
85307	Manual de Fiscalização de Obras; Fluxograma do procedimento de início de obras; Fluxograma de conclusão da obra; Fluxograma do procedimento de medição	Elaborar planilhas de aferição de serviços e obras de engenharia de forma a comprovar que os serviços efetivamente pagos correspondem aos serviços executados, evitando-se, assim, o adiantamento financeiro a empresas contratadas.	Ausência de documentos comprovando que os valores pagos à empresa foram efetivamente aferidos pelo fiscal do contrato.
82654	Instrução de Serviço 08.2016 - Pagamento de Juros e Multas	Realizar contato com a setorial contábil com o intuito de obter informações sobre a forma de registro de acréscimos moratórios em contas com código de barras, de forma a efetuar a separação do pagamento pelo serviço prestado dos valores decorrentes de juros e multas por atraso no pagamento, passando a adotar o procedimento que for orientado.	Despesas com acréscimos moratórios em contas de telefonia, no valor de R\$ 5,79 mil, sem a contabilização em conta específica e sem apuração dos fatores que deram causa aos atrasos no pagamento.

Nº da Recom.	Documento	Recomendação	Constatação
58596	Resolução CONSUP nº 43, de 20 de outubro de 2017, aprovando o Regimento Interno da Auditoria Interna da unidade. Resolução CONSUP nº 44, de 20 de outubro de 2017, aprovando o Manual da Auditoria Interna (Audin)	Normatize, em caráter complementar à normatização da CGU, a atividade de auditoria interna, observando os seguintes aspectos: a) autoridade da unidade de auditoria interna na organização, incluindo: a.1) autorização para acesso irrestrito a registros, pessoal, informações, sistemas e propriedade físicas relevantes para executar suas auditorias; a.2) obrigatoriedade de os departamentos da organização apresentarem as informações solicitadas pela unidade de auditoria interna, de forma tempestiva e completa; a.3) possibilidade de obter apoio necessário dos servidores das unidades submetidas à auditoria e de assistência de especialistas e profissionais, de dentro da organização, quando considerado necessário; b) âmbito de atuação das atividades de auditoria interna, inclusive quanto à realização de trabalhos de avaliação de sistemas de controles internos; c) natureza de eventuais trabalhos de consultoria interna que a unidade de auditoria interna preste à organização; d) participação dos auditores internos em atividades que possam caracterizar participação na gestão e por isso prejudiquem a independência dos trabalhos de auditoria; e e) estabelecimento de regras de objetividade e confidencialidade exigidas dos auditores internos no desempenho de suas funções.	Ausência de normatização da atividade de auditoria interna do IFRJ.
81546	Resolução CONSUP nº 43, de 20 de outubro de 2017, aprovando o Regimento Interno da Auditoria Interna da unidade. Resolução CONSUP nº 44, de 20 de outubro de 2017, aprovando o Manual da Auditoria Interna (Audin)	Elaborar e arquivar junto aos papéis de trabalho documentação referente ao planejamento de cada ação de auditoria realizada, detalhando o que for necessário à compreensão dos procedimentos que serão aplicados, em termos de natureza, oportunidade e extensão.	Realização de apenas 2 das 17 ações previstas no PAINT 2012, sendo uma das ações com restrição de escopo e ausência de planejamento.
58595	Instrução de Serviço PROAD 8.2017 - Rotina de acompanhamento das metas físicas e orçamentárias acordadas na LOA	Implementar rotina de acompanhamento da execução das metas físicas e financeiras acordadas na Lei Orçamentária Anual, com a definição dos responsáveis e das atividades a realizar, em normativo interno.	Baixa execução e ausência de acompanhamento de metas físicas e financeiras das ações 20RG - Expansão e Reestruturação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e 20RL - Funcionamento das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica.
58589	Instrução de Serviço 10.2016 - Dispõe sobre os procedimentos para o preenchimento da folha de ponto	Para os servidores lotados no prédio da Reitoria, remeter as folhas de ponto para a Diretoria de Gestão de Pessoas, nas condições previstas no Decreto nº 1.590/95.	Ausência de controle efetivo do cumprimento da jornada de trabalho dos servidores.

(Quadro 22. Continuação)

Nº da Recom.	Documento	Recomendação	Constatação
58588	Instrução de Serviço 10.2016 - Dispõe sobre os procedimentos para o preenchimento da folha de ponto	Instituir controle de frequência para todos os servidores lotados no IFRJ, desde que não estejam enquadrados em uma das exceções previstas no § 7º do art. 8º do Decreto nº 1.590/95.	Ausência de controle efetivo do cumprimento da jornada de trabalho dos servidores.
57821	Modelo de planilha - controle srp; Regimento interno do Comitê de Compras, Licitações e Contratos do IFRJ; Portaria 112-2015-GR	Implementar o acompanhamento da quantidade adquirida por item no âmbito de Atas de Registro de Preços utilizadas pelo IFRJ, adotando ações tempestivas para a realização de nova contratação, quando necessário.	Realização de dispensa de licitação emergencial, de licitação para aquisição de gêneros alimentícios, em período para o qual havia Ata de Registro de Preços vigente, decorrente de falhas na utilização de Pregão Eletrônico por Sistema de Registro de Preços.
57820	Foi realizado o Curso <i>in Company</i> Avançado sobre licitações e contratos públicos, cujo conteúdo programático apresentado na proposta comercial da empresa responsável pelo treinamento abrange pregão eletrônico e sistema de registro de preços. Foi apresentada também a lista de presença dos participantes do curso.	Realizar ações de capacitação do quadro de pessoal voltadas para a contratação por pregão eletrônico no sistema de registro de preços.	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

5.4.1 Ganho de desempenho com a implementação do controle interno/ação de controle propostos pela recomendação

Das falas dos entrevistados que tiveram recomendações de auditoria atendidas, pode-se destacar as seguintes respostas para a pergunta: Com a implementação da recomendação houve ganho de desempenho no objeto avaliado?

E3A: “Eu acho que para verificação de legalidade sim”

E6A: “Isso é difícil, é mais difícil de medir, mas eu acho que... mas em média sim, porque as pessoas, as pessoas já têm um parâmetro para saber o que têm que fazer, então eu acho que sim.”

E8A: “Não, muito pouco, desculpa a sinceridade porque... beleza! Implementa normas, mas se você botar norma e não tiver uma coerção, assim para falar, oh! Vamos supor: eu não vou assinar fatura tal se você não mandar desse jeito, na verdade vou voltar atrás, teve algumas que houve ganho sim, entendeu?, na verdade, houve sim, eu também estou sendo injusto também, mas só que eu diria que foi abaixo da metade. [Entrevistador: Em uma escala de 1 a 10 ou de 1 a 100, qual o percentual na sua percepção?] 40%.”

E9A: “[...] Foi um grande ganho muito importante pra gente.”

Percebe-se que não há alinhamento nas falas dos entrevistados em relação ao ganho de desempenho no objeto avaliado, pois para o entrevistado E3A: “houve ganho de desempenho para as recomendações de verificação de legalidade”, para o entrevistado E9A “foi um grande ganho muito importante pra gente”. No entanto, o E6A avalia que, em média, houve ganho de desempenho no objeto avaliado, pois as pessoas passaram a ter um parâmetro para seguir. Entretanto, para o entrevistado E8A a melhoria no objeto avaliado foi abaixo da metade. Conclui-se que, em média, as recomendações transformam a situação encontrada no momento da ação de auditoria.

Quanto aos respondentes do questionário, 57% consideram que houve ganho de desempenho no objeto avaliado, conforme a Figura 20.

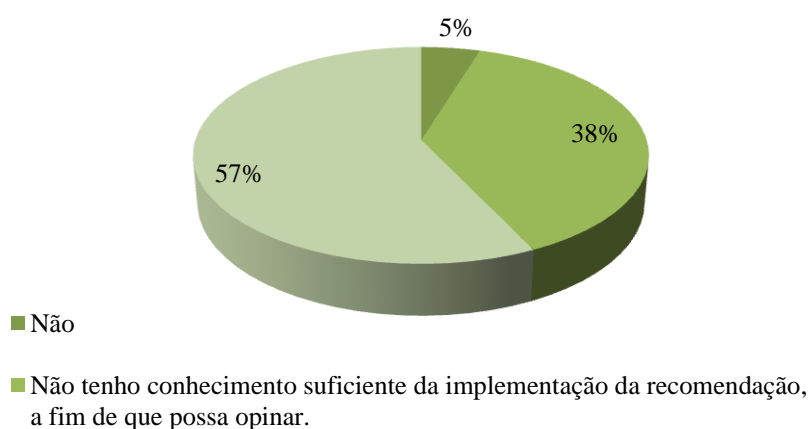


Figura 20: Respostas à pergunta: Com a implementação da recomendação houve ganho de desempenho no objeto avaliado?

Fonte: Elaborado pela autora a partir do questionário preenchido pelos servidores alcançados (2019).

Os entrevistados que tiveram recomendações de auditoria não atendidas, ao serem perguntados se haverá ganho de desempenho no objeto avaliado quando a recomendação for atendida, responderam o seguinte:

E1NA: “Com certeza novamente, depois que for regularizado isso quem ganha vai ser a instituição sempre.”

E2NA: “No caso fazendo a gestão dos controles de [...] além de você conseguir **visar economicidade no [...]** evita também caso de improbidade administrativa, você evita desvios e também consegue fazer um **controle realmente mais direto**, até para poder se caso exista algum tipo de problema, ou existe alguma coisa que ocorresse de maneira errada você acha o responsável de maneira mais fácil, então assim.”

E3NA: “[...] Sim, **as recomendações relacionadas a fluxo de implementação de rotinas** creio sim, que possam ajudar, entendeu?”

E7NA: “Então é quanto a controles que eles pegaram ausência eu acho que foi uma coisa bem positiva, né?! Algumas recomendações da CGU vêm nos ajudar para nos auxiliar, quando ela vem de forma condizente do que diz a lei, com algumas coisas que são novas que vêm, surgiram que a gente tem que fazer quando elas encontram, eu acho que elas são **extremamente úteis pra gente, pra gente melhorar nosso desempenho**, melhorar a qualidade do nosso trabalho, dos nossos processos, porém **outros, às vezes, dificultam, atrapalham, porque a gente demore mais, engessa um pouco mais o processo [...]**”.

E8NA: “Sem dúvida, claro, sem dúvida, sem dúvida que **haverá ganho, por que muitas são para delimitar o fluxo, para se evitar que erro simples se repita**, mesmo erros mais sérios que comprometam o orçamento, que já está tão escasso, sim, com certeza, toda crítica, recomendação é bem-vinda.”

A Figura 21 ilustra as respostas dos entrevistados que tiveram recomendações de auditoria não atendidas, quando perguntados: Com a implementação da recomendação houve ganho de desempenho no objeto avaliado?

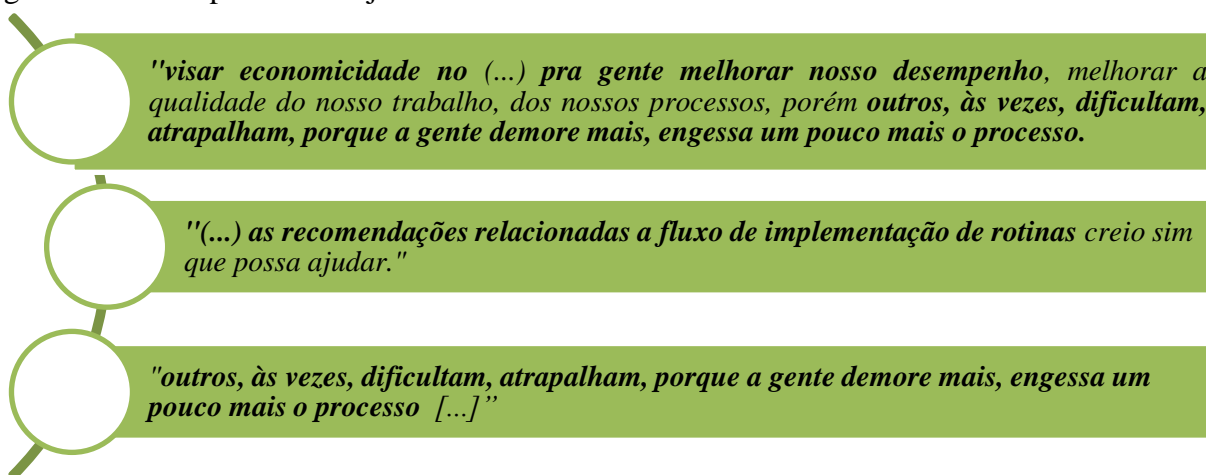


Figura 21: Ganhos de desempenho nos objetos avaliados, após a implementação do controle interno. Em resposta à pergunta: Com a implementação da recomendação haverá ganho de desempenho no objeto avaliado?

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

O Quadro 23 elenca os fatores identificados que virão nos objetos avaliados após a implementação do controle interno e que trarão ganho de desempenho.

Quadro 23: Descrição das melhorias no processo de monitoramento das recomendações propostas pelos gestores

Fator identificado	Entrevistado	Fala do gestor	Descrição do fator identificado
Economicidade	E2NA	"visar economicidade no [...] pra gente melhorar nosso desempenho, melhorar a qualidade do nosso trabalho, dos nossos processos, porém outros, às vezes, dificultam, atrapalham, porque a gente demore mais, engessa um pouco mais o processo."	Os controles internos de gestão implementados permitirão que as atividades realizadas sejam mais econômicas.
Rotinas	E3NA	"[...] as recomendações relacionadas a fluxo de implementação de rotinas creio sim que possam ajudar."	Melhorias nas rotinas dos setores
Engessamento	E7NA	"outros, às vezes, dificultam, atrapalham, porque a gente demore mais, engessa um pouco mais o processo [...]."	Mas alguns controles internos de gestão postos em prática engessam alguns dos processos de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

De acordo com os que não atenderam às recomendações de auditoria, as ações tomadas pelos setores envolvidos na ação de auditoria proporcionarão mais economicidade nas suas atividades e melhorias nas rotinas dos setores. No entanto, os gestores também alertam para o fato de que alguns controles internos de gestão postos em prática podem engessar os processos de trabalho.

5.4.2 Benefícios trazidos com a ação de auditoria e consequentemente com a recomendação que foi atendida

Ao serem perguntados: Quais os benefícios que poderão ser trazidos com a ação de auditoria e consequentemente com a recomendação que será atendida?, os gestores que atenderam às recomendações de auditoria responderam o seguinte:

E1A: “[...] **a gente começou a não trabalhar mais na informalidade** [...] a gente começou a acatar e trabalhar, não que a outra gestão, não estou falando mal da outra gestão não, nada disso!, é que eles tinham muita fragilidade que a gente começou a perceber e a gente começou a trabalhar, para que não houvesse.”

E3NA: “Eu acho que principalmente nas questões relativas a fluxo e a implementação de rotina, a gente não vai ter exatamente uma automação, mas a gente vai chegar muito perto, muito próximo de uma coisa que não vai precisar verificar um por um, porque todos vão estar, sabe, uniformes entendeu?! Sabe, todos vão estar respeitando a uma instrução de serviço, todos vão estar respeitando um regulamento, um documento, entendeu?, **vai ter um documento que vai tá dando a legalidade da questão e a ilegalidade da questão.**”

E6A: “É, eu acho que é mais ou menos aquilo que eu falei, eu acho que as pessoas estão sem parâmetro, se é uma instrução de execução tem um caminho a seguir, **organiza melhor as tarefas!** Facilita! Facilita a implementação das coisas.”

E6NA: “É **melhorar os controles e o trabalho das pessoas.** [...]”

E8NA: “Então, foi aquilo que eu falei, **as recomendações que sejam interessantes, que sejam proporcionais e justas, vão trazer ganho,** agora as desproporcionais, aquelas que eles veem problemas onde não tem, em que o TCU prevaleceu e viu que não viu, apenas é para perder tempo, entendeu?”

O Quadro 24 apresenta a descrição dos benefícios trazidos com a ação de auditoria e consequentemente com a recomendação que foi atendida, na visão dos gestores.

Quadro 24: Descrição dos benefícios trazidos com a ação de auditoria e consequentemente com a recomendação que foi atendida, na visão dos gestores.

Benefício identificado	Entrevistado	Fala do gestor	Descrição do benefício identificado
Adequação dos controles internos	E1A	“[...] a gente começou a não trabalhar mais na informalidade [...] a gente começou a acatar e trabalhar [...]”.	Houve uma proposição para a melhoria nos controles internos do setor
Normatização	E3NA	“[...] sabe, todos vão estar respeitando a uma instrução de serviço, todos vão estar respeitando um regulamento, um documento, entendeu?, vai ter um documento que vai tá dando a legalidade da questão e a ilegalidade da questão. ”	Com a normatização vai ter um documento dando legalidade ou a ilegalidade da questão
Organização	E6A	“[...] se é uma instrução de execução tem um caminho a seguir, organiza melhor as tarefas! [...]”.	Com a implementação de uma instrução de execução, se é uma instrução de execução, as tarefas serão mais bem organizadas
Controle	E6NA	“É melhorar os controles e o trabalho das pessoas. [...]”.	Os controles se adequarão e se tornarão mais eficazes
Trabalho	E6NA		Os trabalhos das pessoas estarão mais organizados
Desempenho	E8NA	“Então, foi aquilo que eu falei, as recomendações que sejam interessantes, que sejam proporcionais e ‘justas’ vão trazer ganho [...]”.	As recomendações consideradas proporcionais e ‘justas’ pelos gestores vão trazer ganho de desempenho

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

A Figura 22 elenca os benefícios originados com a ação de auditoria e consequentemente com a recomendação que foi atendida, na visão dos gestores que atenderam ou não a recomendação.

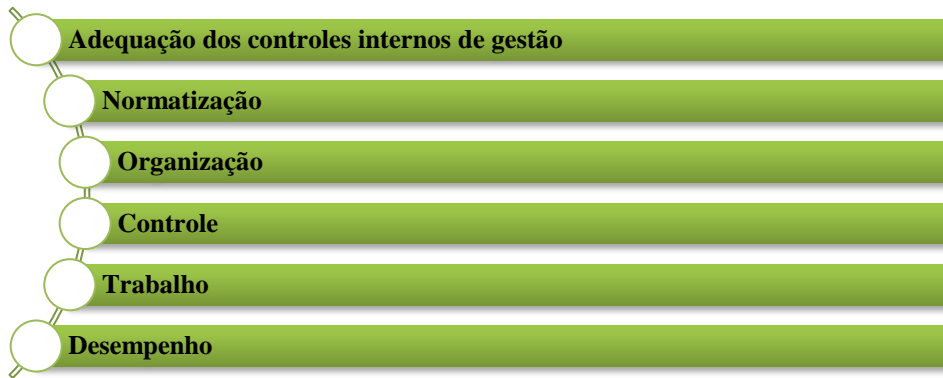


Figura 22: Benefícios trazidos com a ação de auditoria e consequentemente com a recomendação que foi atendida. Em resposta à pergunta: Quais foram os benefícios trazidos com a ação de auditoria e consequentemente com a recomendação que foi atendida?

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

As seguintes respostas foram obtidas junto aos gestores que não atenderam às recomendações de auditoria:

E2NA: “O maior benefício que tem realmente é primeiro de cumprir o que foi solicitado, e o segundo de realmente voltar para o caminho que nunca deveria ter saído, no caso de poder fazer a coisa certa, **fazer ação da maneira adequada** como deveria ter ocorrido antes, infelizmente não foi, eu acho que ainda mais de punição, eu acho que a parte punitiva no caso que acaba arrolando auditoria, em algum momento alguém vai ser punido por alguma coisa que deixou de fazer, ou que fez de maneira equivocada, maneira errada. [...] É porque quando você infelizmente, se não houver punição, as pessoas não conseguem entender que aquilo vai ser algo que tem que ser corrigido, ou seja, a atividade vai continuar ocorrendo.”

E4NA: “Eu acho que **a qualidade do controle mesmo**, com isso o **controle vai ficar melhor**, é, eu acho que evita qualquer tipo de problema futuro.”

E5NA: “Os benefícios eu acho que **o principal é economicidade**, porque atendendo essas recomendações a gente vai conseguir economizar gastos, economizar dinheiro, que a gente gastaria de uma maneira ruim, um gasto mal efetuado, tipo os próprios veículos, se a gente tivesse ali um controle melhor da saída do combustível e tal, consequentemente seria um gasto menor com essas coisas, e isso é uma forma, é um dos benefícios que poderiam ser atendidos se fossem implementados todos esses controles, tudo isso.”

A Figura 23 elenca os benefícios originados com a ação de auditoria e consequentemente com a recomendação que será atendida a fim de atender à recomendação de auditoria, conforme a percepção dos gestores que não adotaram nenhum controle.

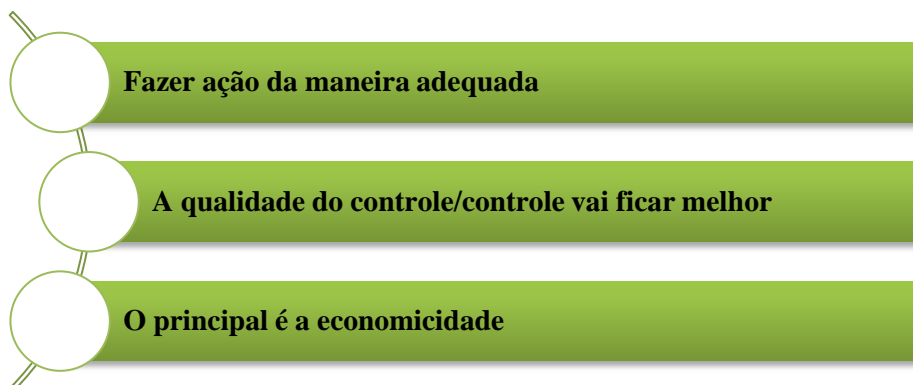


Figura 23: Benefícios trazidos com a ação de auditoria e consequentemente com a recomendação que foi atendida. Em resposta à pergunta: Quais os benefícios que poderão ser trazidos com a ação de auditoria e consequentemente com a recomendação que será atendida?

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

Solicitou-se aos servidores que foram alcançados com as recomendações de auditoria que citassem os benefícios trazidos com a ação de auditoria e consequentemente com a recomendação que foi atendida. Os benefícios citados estão elencados no Quadro 25 e na Figura 24.

Quadro 25: Fatores identificados quando perguntado aos respondentes do questionário sobre os benefícios trazidos com a ação de auditoria e consequentemente com o atendimento da recomendação emitida (Continua)

Fator identificado	Benefícios elencados pelos respondentes
Controles internos de gestão	Maior controle interno
Melhoria nos processos	Melhoria no processo
Melhoria nos processos	Amadurecimento institucional com relação a procedimentos de atestos e a capacitação constante de fiscais e gestores de contratos
Capacitação	Melhoria em processos e qualificação de pessoal. Cada campus que é UG necessitaria implantar o controle interno, e não ser limitado apenas à Reitoria
Melhoria de processos	
Qualificação de pessoal	
Controles internos de gestão	Melhoria no fluxo do processo
Melhoria nos processos	
Melhoria nos processos	Com a implementação da recomendação houve um grande avanço nos trabalhos realizados na Audin/IFRJ. Os procedimentos e papéis de trabalhos utilizados nas ações de auditoria foram padronizados e os conceitos inerentes à atividade foram relacionados em um único documento. O manual não só orienta os auditores internos na realização das ações como também permite que toda a comunidade acadêmica e até mesmo outros cidadãos que não tenham ligação direta com a instituição, mas desejam conhecer suas atividades, acessem o documento e tenham uma clara compreensão dos trabalhos realizados pela Audin/IFRJ.
Aumento da quantidade de servidores	Reunião conjunta com o órgão de controle e aumento da quantidade de servidores

Compreensão e execução das não conformidades	Compreensão e execução das não conformidades que estão dentro das possibilidades do campus
Capacitação	Consciência dos gestores sobre a necessidade da capacitação
Controles internos de gestão	Melhoria nos controles internos para o processo apontado
Melhoria nos processos	
Melhoria nos processos	Melhoria no planejamento das contratações e aquisições da Instituição, com o objetivo de não incorrer novamente nas fragilidades apontadas
Controles internos de gestão	A adequação promoverá um maior controle dos bens patrimoniados do campus
Conhecimento	Maior conhecimento por parte das equipes

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores.

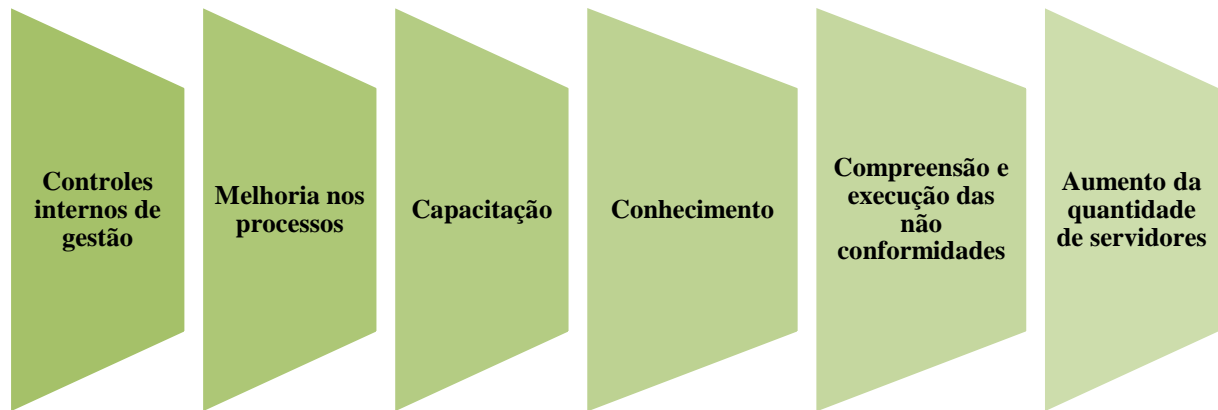


Figura 24: Fatores identificados quando perguntado aos respondentes do questionário: Quais os benefícios trazidos com a ação de auditoria e consequentemente com a recomendação que foi atendida?

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gestores (2019).

Alguns dos servidores que responderam ao questionário emitiram os seguintes comentários: “Não tenho ciência de quais benefícios foram obtidos” e “Não sei opinar”.

5.4.3 Proposições de governança a partir das recomendações de auditoria emitidas de 2012 a 2017

Com o propósito de verificar a estrutura da liderança, da estratégia e do controle do IFRJ, apresenta-se nos quadros 26 e 27 a descrição dos componentes de governança propostos pela CGU a partir das recomendações de auditoria emitidas de 2012 a 2017 ao IFRJ, as quais foram analisadas e confrontadas com os componentes de governança, bem como com as práticas e os mecanismos elencados no referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública emitido pelo TCU em 2014.

Quadro 26: Descrição dos componentes de governança propostos pela CGU a partir das recomendações de auditoria emitidas de 2012 a 2017 ao IFRJ

Componentes de governança	Descrição dos componentes de governança propostos pela CGU	Qtde. de recomendações emitidas
C2 – auditoria interna	A auditoria interna existe basicamente para avaliar a eficácia dos controles internos implantados pelos gestores. Trata-se de uma atividade independente e objetiva de avaliação (<i>assurance</i>) e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão de riscos, controle e governança (IIA, 2011 <i>apud</i> TCU, 2014).	2
C3 – <i>accountability</i> e transparência	Os membros da alta administração e dos conselhos de administração ou equivalentes são os responsáveis por prestar contas de sua atuação e devem assumir, integralmente, as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2009 <i>apud</i> TCU, 2014). Tradicionalmente, a implementação do sistema de governança deve incluir mecanismos de prestação de contas e de responsabilização para garantir a adequada <i>accountability</i> . A IFAC (2013 <i>apud</i> TCU, 2014) acrescenta a esses mecanismos a necessidade de um contexto de transparência para garantir a efetividade da <i>accountability</i> .	26
E3 – alinhamento transorganizacional	Para atender à sua finalidade, garantir o bem comum, o setor público precisa ser capaz de coordenar múltiplos atores políticos, administrativos, econômicos e sociais. Nesse sentido, é importante manter a coerência e o alinhamento de estratégias e objetivos entre as organizações envolvidas; institucionalizar mecanismos de comunicação, colaboração e articulação entre os atores envolvidos; e regular as operações (TCU, 2014).	3
L2 – princípios e comportamentos	No empenho pela excelência na prestação de serviços, as organizações devem contar, em seu quadro, com pessoas que possuam as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias e que demonstrem elevados padrões de conduta ética. A IFAC (2013 <i>apud</i> TCU, 2014) orienta que um dos princípios da boa governança consiste no comprometimento da alta administração com valores éticos, com integridade e com observância e cumprimento da lei. Portanto, é papel dos dirigentes exercer a liderança na promoção de valores éticos e de altos padrões de comportamento (OCDE, 2004 <i>apud</i> TCU, 2014).	1
L4 – Sistema de Governança	Sistema de governança refere-se ao modo como os diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança. Engloba as instâncias internas e externas de governança, fluxo de informações, processos de trabalho e atividades relacionadas à avaliação, direcionamento e monitoramento da organização. Depreende-se daí que o alcance de uma boa governança pela organização depende fundamentalmente da definição e implantação de um sistema de governança ao mesmo tempo simples e robusto TCU (2014).	1

Fonte: Elaborado pela autora a partir de TCU (2014).

As organizações devem ter profissionais que detenham competências para que os seus trabalhos sejam otimizados, para que o principal tenha suas expectativas alcançadas, e para isto os controles devem ser eficientes e os agentes, responsáveis pelos atos praticados.

O entrevistado **G1**, que atuou no nível estratégico na CGU durante o período de análise deste trabalho de pesquisa, quando perguntado sobre o objetivo das ações de auditoria da CGU, mencionou que:

As ações de auditoria da CGU visam avaliar a governança e os processos de trabalho dos órgãos e entidades do Executivo Federal, com foco na gestão de riscos e na implementação e manutenção dos adequados controles internos. A governança, por sua vez, em cada órgão, deve endereçar seus esforços para garantir as entregas de políticas públicas com a necessária integridade. Esses elementos, entregas e integridade, podem, portanto, ser considerados objetos da atuação da CGU em seu viés de auditoria interna do Executivo Federal.

Em relação à pergunta anterior, os entrevistados **G2** e **G3** mencionaram que:

G2 - O objetivo é avaliar os atos da gestão pública federal de forma a identificar oportunidades de melhorias quando estas se mostrarem necessárias. Esta avaliação não se limita aos aspectos mais formais, mas busca também verificar a eficiência e eventualmente a efetividade das políticas públicas.

G3 - Eu entendo que o objetivo das ações da CGU é sempre melhorar a gestão, orientar o gestor a ter uma melhor administração das suas atividades.

O Quadro 27 apresenta as práticas de governança relacionadas aos mecanismos de governança propostos a partir das recomendações emitidas pela CGU ao IFRJ de 2012 a 2017.

Quadro 27: Práticas de governança relacionadas aos mecanismos de governança propostos a partir das recomendações emitidas pela CGU ao IFRJ de 2012 a 2017 (Cont.)

Código das práticas	Práticas de governança relacionadas ao mecanismo de governança
C2.2	Requer que a auditoria interna se reporte funcionalmente à mais alta instância interna de governança e, administrativamente, à alta administração. Envolve, ainda, definir diretrizes para o tratamento de conflitos de interesse na função de auditoria interna e identificar competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades, provendo condições para que os auditores internos possuam, coletivamente, as competências identificadas.
C3.1	Envolve identificar as exigências normativas e jurisprudenciais de publicidade e as demandas por informação pelas partes interessadas. Relaciona-se, ainda, com a definição, pela alta administração, de diretrizes para abertura de dados, divulgação de informações relacionadas à área de atuação da organização e comunicação com as diferentes partes interessadas. Implica que o catálogo de informações às quais a organização se compromete a dar transparência esteja definido e acessível às partes interessadas e que as próprias informações às quais a organização se compromete a dar transparência estão disponíveis para consulta, de acordo com as exigências normativas e jurisprudenciais. Como resultado, espera-se que as partes interessadas reconheçam que suas necessidades de informações foram atendidas.

Código das práticas	Práticas de governança relacionadas ao mecanismo de governança
C3.2	Consiste em publicar, de acordo com exigências normativas e jurisprudenciais, relatórios organizacionais e informações produzidas por instâncias externas de governança acerca da implementação e resultados dos sistemas de governança e de gestão, de modo que as partes interessadas reconheçam a prestação de contas como satisfatória.
C3.4	Pressupõe apurar indícios de irregularidade e aplicar sanções nos casos comprovados, sempre em conformidade com diretrizes previamente definidas. Garante, ainda, que casos comprovados de irregularidade resultem em encaminhamento tempestivo para os órgãos de controle competentes.
E3.1	Envolve definir diretrizes da alta administração para abertura de dados, divulgação de informações relacionadas à área de atuação da organização e comunicação com as diferentes partes interessadas e identificar as partes interessadas e as necessidades de informação decorrentes de exigências normativas e jurisprudenciais de publicidade e de demandas das partes interessadas. Implica, ainda, implantar canais de comunicação para acesso, solicitação e encaminhamento de dados e informações, bem como mecanismos para tratar dados e informações recebidos pelos canais de comunicação. Como resultado, espera-se que o público-alvo utilize de fato o(s) canal(is) de comunicação ou reconheça a sua disponibilidade e adequação.
L2.2	Refere-se a implantar mecanismos de controle com o objetivo de evitar que pessoas envolvidas em possíveis conflitos de interesse participem de decisões e ações relevantes, além de outros mecanismos para receber e tratar denúncias, submetendo-as diretamente às instâncias internas de governança, e possibilitar o acompanhamento de denúncias pelas partes interessadas.
L4.1	Consiste em definir papéis e responsabilidades do conselho de administração ou equivalente, da alta administração e das instâncias internas de apoio à governança, contemplando atividades relacionadas à tomada de decisão, à elaboração, implementação e revisão de diretrizes, ao monitoramento e ao controle. Ademais, pressupõe que o conselho de administração ou equivalente, a alta administração e as instâncias internas de apoio à governança tenham membros designados e que estes realizem suas atividades regularmente. Por fim, o sistema de governança deve estar definido e ser avaliado, direcionado e monitorado pela mais alta instância interna de governança.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de TCU (2014).

Para a análise das proposições de governança, foi realizada a classificação das recomendações, avaliando-se a proposição de governança a partir das recomendações emitidas, bem como as funções de governança propostas com base no referencial de governança do TCU, conforme Tabela 7.

Tabela 7: Mecanismos de governança propostos a partir das recomendações emitidas pela CGU

(Continua)

Componentes dos mecanismos de governança¹¹	Qtde. de recomendações emitidas	Qtde. de recomendações atendidas
Prática C2.2 - Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.	2	1
Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes	6	3

¹¹ As recomendações citadas estão no Apêndice J - As recomendações de auditoria e suas funções.

(Tabela 7. Continuação)

interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.

Prática C3.2 - Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de *accountability*.

2 1

Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

18 10

Prática E3.1 - Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.

3 2

Prática L2.2 - Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.

1 0

Prática L4.1 - Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.

1 1

Total geral

33 18

Fonte: Elaborado pela autora a partir de TCU (2014).

Observando-se as práticas elencadas, percebe-se que os mecanismos de governança de estratégia, de controle e de liderança foram perseguidos nas recomendações de auditoria, sendo que o de controle foi o mais emitido do total de 33 (trinta e três) recomendações; 28 (vinte e oito) recomendações foram emitidas com o objetivo de propor melhorias nas práticas relativas ao mecanismo de controle, tendo em vista a melhoria da governança do IFRJ, sendo que os componentes auditoria interna, *accountability* e transparência, representam 83,3% das atendidas.

Os componentes de governança propostos pelas auditorias externas foram: **C2** – auditoria interna, **C3** – *accountability* e transparência, **E3** – alinhamento transorganizacional, **L2** – princípios e comportamentos, e **L4** – Sistema de Governança.

Destarte, a partir da revisão de literatura, e com base nas entrevistas com os gestores da CGU, foi verificado se existe proposição de governança para o IFRJ, a partir das recomendações de auditoria emitidas pela CGU.

Pode-se perceber, na fala do entrevistado G2, que:

A proposta de melhoria depende das condições encontradas, especialmente das causas dos problemas eventualmente encontrados. Em geral, não basta modificar a realidade naquele momento, é preciso encontrar o motivo que levou o órgão àquela situação, a isso dá-se o nome de causa-raiz. A solução, como dito, dependerá das ferramentas e recursos disponíveis, ou, quando não disponíveis, daqueles recursos que possam ser reunidos dentro de um prazo razoável de tempo.

No entanto, o entrevistado G1 menciona que as melhorias nas organizações estão ancoradas no aprimoramento da governança e da gestão. No campo da gestão, o enfoque, como dito, é sobre a gestão de riscos e os controles internos.

5.4.3.1 Análise dos componentes de governanças propostos pela CGU

Os componentes de governança promovidos por meio das recomendações de auditoria emitidas pela CGU ao IFRJ intentaram propor mudanças: na auditoria interna, na *accountability* e na transparência, no alinhamento transorganizacional, nos princípios e comportamentos e no sistema de governança.

Prática C2.2 - Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.

Para a prática de governança de prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente foram observadas as recomendações 80123 e 58596, sendo que a 80123 continua em monitoramento e a 58596 está atendida (Quadro 28).

Em relação ao componente de governança ‘auditoria interna’, ressalto que foram de grande utilidade as recomendações de auditorias emitidas à Audin. Digo isto porque adotei controles internos a fim de atender às recomendações de auditoria emitidas pela CGU, uma vez que os normativos elaborados e os fluxos definidos para atender às recomendações otimizaram as ações do setor, definindo prazos antes estabelecidos discricionariamente.

As práticas de governança perseguidas pelas recomendações emitidas ao IFRJ pela CGU também buscam o princípio de *accountability*, o de garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação. Cabe mencionar que foi criado em 2018 o Núcleo de Implantação de Atividades Correcionais (NIAC), que é o setor responsável por implementar o aperfeiçoamento nos mecanismos de controle correcional e processos administrativos disciplinares e investigativos no IFRJ, atribuições outrora inexistentes.

Quadro 28: Mecanismo de governança proposto a partir das recomendações emitidas pela CGU – Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente

(Continua)

OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Verificação da situação da recomendação no PPP de 08-06-2019	Constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Texto - recomendação
201211223	80123	Monitorando	Vinculação da AUDIN à Reitoria e ausência de organograma do órgão.	Prática C2.2 - Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.	Estabelecer no Estatuto e no Regimento Geral do IFRJ a relação de vinculação da Auditoria Interna com o Conselho Superior, em obediência ao § 3º do artigo 15 do Decreto nº 3.591/2000.

201305881	58596	Atendida	Ausência de normatização da atividade de auditoria interna do IFRJ.	Prática C2.2 - Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.	Normatize, em caráter complementar à normatização da CGU, a atividade de auditoria interna, observando os seguintes aspectos: a) autoridade da unidade de auditoria interna na organização, incluindo: a.1) autorização para acesso irrestrito a registros, pessoal, informações, sistemas e propriedades físicas relevantes para executar suas auditorias; a.2) obrigatoriedade de os departamentos da organização apresentarem as informações solicitadas pela unidade de auditoria interna, de forma tempestiva e completa; a.3) possibilidade de obter apoio necessário dos servidores das unidades submetidas à auditoria e de assistência de especialistas e profissionais, de dentro da organização, quando considerado necessário; b) âmbito de atuação das atividades de auditoria interna, inclusive quanto à realização de trabalhos de avaliação de sistemas de controles internos; c) natureza de eventuais trabalhos de consultoria interna que a unidade de auditoria interna preste à organização; d) participação dos auditores internos em atividades que possam caracterizar participação na gestão e por isso prejudiquem a independência dos trabalhos de auditoria; e e) estabelecimento de regras de objetividade e confidencialidade exigidas dos auditores internos no desempenho de suas funções.
-----------	-------	----------	---------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Sistema Monitor da CGU e TCU (2014)

Para o atendimento da recomendação 58596, foi normatizada, em caráter complementar à normatização da CGU, a atividade de auditoria interna por meio da Resolução CONSUP nº 43, de 20 de outubro de 2017, aprovando o Regimento Interno da Auditoria Interna do IFRJ.

O objetivo de prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente foi alcançado em quase sua plenitude, pois a recomendação: “Estabelecer no Estatuto e no Regimento Geral do IFRJ a relação de vinculação da Auditoria Interna com o Conselho Superior, em obediência ao § 3º do artigo 15 do Decreto nº 3.591/2000”, foi atendida na realização do Regimento da Auditoria Interna.

Entretanto, a constatação oriunda menciona: “Vinculação da AUDIN à Reitoria e ausência de organograma do órgão”. Como o Regimento Geral do IFRJ não foi atualizado, esta questão ainda está para atendimento; somente com o normativo atualizado e com a inserção proposta é que se dará o atendimento da recomendação 58596. O IFRJ deve atualizar o Regimento Geral e inserir nele a vinculação da Audin ao Conselho Superior, conforme recomendação da CGU.

Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.

Para a prática C3.1 foram observadas, as recomendações 84386, 84387, 83600, 83601, 83602 e 172732. As recomendações 84386, 84387 e 83600 estão atendidas, as outras três estão em monitoramento (Quadro 29).

Quadro 29: Mecanismo de governança proposto a partir das recomendações emitidas pela CGU – Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.

OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Situação da recomendação	Constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Texto - recomendação
241427	84386	Atendida	Planilha orçamentária do projeto básico não apresenta previsão de composição analítica do BDI.	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.	Apresentar nas planilhas orçamentárias dos projetos básicos de obras e serviços de engenharia a composição analítica do BDI de forma a orientar as empresas licitantes acerca de itens não aceitos como custos indiretos e, portanto, componentes que não devam integrar a composição do BDI.
241427	84387	Atendida	Planilha orçamentária contendo obras e serviços dimensionados em unidades imprecisas.	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.	Elaborar as planilhas orçamentárias dos projetos básicos de obras e serviços de engenharia contendo unidades de mensuração claras e precisas, evitando possíveis interpretações equivocadas por parte dos licitantes, repassando, portanto, a todos os participantes do processo licitatório o conhecimento prévio necessário para execução dos serviços previstos, garantido, assim, o princípio da isonomia.
201305881	83600	Atendida	Informações divergentes entre o Sistema CGU-PAD e o Relatório de Gestão 2012, além da identificação de processos não cadastrados e outros não localizados.	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.	Publicar as portarias de nomeação das próximas comissões de apuração em processos disciplinares, em observância ao princípio da publicidade, disposto no art. 37 da Constituição Federal/1988.
201305881	83601	Monitorando	Informações divergentes entre o Sistema CGU-PAD e o Relatório de Gestão 2012, além da identificação de processos não cadastrados e outros não localizados.	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.	Adotar as medidas necessárias para localização dos processos de apuração nº [...] Em caso de insucesso, promover o refazimento, dando continuidade às apurações.
201305881	83602	Monitorando	Informações divergentes entre o Sistema CGU-PAD e o Relatório de Gestão 2012, além da identificação de processos não cadastrados e outros não localizados.	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.	Efetuar o cadastramento no Sistema CGU-PAD e a atualização das informações sobre o andamento dos processos de apuração relativos às portarias: [...].
201700879	172732	Monitorando	Falha no registro das informações referentes aos procedimentos disciplinares instaurados no sistema CGU-PAD.	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.	Efetuar o cadastramento no Sistema CGU-PAD dos processos nº [...] e a atualização das informações sobre o andamento dos processos de apuração relativos aos processos nº [...].

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Sistema Monitor da CGU e TCU (2014)

Para as recomendações 84386 e 84387, foram realizadas adoções de controles internos para o seu atendimento junto à Controladoria, por meio de:

1. Manual de Fiscalização de Obras;
2. Fluxograma do procedimento de início de obras;
3. Fluxograma de conclusão da obra;
4. Fluxograma do procedimento de medição.

Em cumprimento à recomendação 83600, foi inserida nas rotinas do Instituto a prática de publicar as portarias de nomeação das comissões de apuração em processos disciplinares, em observância ao princípio da publicidade, disposto no Art. 37 da Constituição Federal/1988.

No que se refere à prática de dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei, tem que se evidenciar o *disclosure* nas práticas de gestão do IFRJ, pois os pareceres do procurador da República junto ao IFRJ, os relatórios de auditoria da Audin, os editais de remoção e seus resultados, dentre outros, são publicizados no site do IFRJ, prática antes não perseguida. Além disso, houve a implementação de memorandos e de processos eletrônicos.

Prática C3.2 - Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de *accountability*.

A prática de governança de prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de *accountability*, foi perseguida nas recomendações 58592 e 172737 (Quadro 30).

A recomendação que estabelece rotinas de conferência e validação das informações constantes dos relatórios de gestão, com definição de servidores e áreas responsáveis por cada etapa, foi atendida, com o envio do mapeamento do processo de elaboração do Relatório de Gestão em 2017. No entanto, com as mudanças da estrutura organizacional do IFRJ o mapeamento não é mais aplicável, sendo necessária a realização de novo fluxo.

Em relação à recomendação 172730, que visa “estabelecer procedimento de controle preventivo, a exemplo da atualização periódica do Termo de Responsabilidade destinado a evitar situações de acumulação ilegal de cargos tanto por servidores em regime de Dedicção Exclusiva quanto por servidores sujeitos a outros tipos de jornada que ultrapassem o limite tolerável de acumulação de 60 horas semanais”, ações estão sendo tomadas para a adoção de controles que possam mitigar os riscos propagados pela constatação e atendê-la.

Quadro 30: Mecanismo de governança proposto a partir das recomendações emitidas pela CGU – Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de *accountability*.

OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Situação da recomendação	Constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Texto - recomendação
201305881	58592	Atendida	Ausência e insuficiência de informações nas peças que compõem o Processo de Prestação de Contas e no Relatório de Gestão do IFRJ relativos ao exercício de 2012.	Prática C3.2 - Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i> .	Estabelecer rotinas de conferência e validação das informações constantes dos relatórios de gestão, com definição de servidores e áreas responsáveis por cada etapa.
201700879	172737	Monitorando	Ausência de controle prévio para identificação e tratamento das situações de acumulação ilegal de cargos e morosidade na apuração de indício de acumulação indevida identificados pela CGU desde 2013.	Prática C3.2 - Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i> .	Estabelecer procedimento de controle preventivo, a exemplo da atualização periódica do Termo de Responsabilidade, destinado a evitar situações de acumulação ilegal de cargos tanto por servidores em regime de Dedicção Exclusiva quanto por servidores sujeitos a outros tipos de jornada que ultrapassem o limite tolerável de acumulação de 60 horas semanais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Sistema Monitor da CGU e TCU (2014)

Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

Para a prática de garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação, foram observadas as recomendações 84973, 47583, 137209, 137210, 127496, 127497, 11099, 58593, 58594, 11348, 11490, 128430, 128431, 128432, 175537, 172731, 172734 e 172736. Destas, estão atendidas as recomendações 84973, 47583, 11099, 58594, 11348, 11490, 128430, 128432, 175537 e 172734.

As recomendações atendidas visavam apurar responsabilidade, instaurar o procedimento disciplinar e adotar providências para a instauração de procedimentos de apuração no menor tempo possível, fazendo constar do processo os atos praticados, no intuito de estabelecer a comissão de apuração e demais atos pertinentes ao andamento da apuração e estabelecer setor/comissão responsável pela apuração de casos de acumulação indevida de cargos por parte dos servidores. Esta prática tem avançado no IFRJ; a criação do NIAC foi um marco, e os trabalhos realizados a partir das proposições de melhorias emitidas pela CGU foram fundamentais para a melhoria da qualidade das atividades correcionais no Instituto.

Prática E3.1 - Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.

Em relação à prática de governança de estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas, foram detectadas as recomendações 58591, 58595 e 172739 (Quadro 31).

Quadro 31: Mecanismo de governança proposto a partir das recomendações emitidas pela CGU – Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.

(Continua)

OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Situação da recomendação	Constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Recomendação
201305881	58591	Atendida	Ausência de utilidade e mensurabilidade dos indicadores instituídos pelo IFRJ para aferir o desempenho da área de gestão de pessoas, Programa 2109 - Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Educação - Ação 20TP - Pagamento de pessoal ativo da União.	Prática E3.1 - Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.	Envolver a Diretoria de Gestão de Pessoas no processo de desenvolvimento de indicadores relacionados e/ou de aplicação direta na área de gestão de pessoas , para que os mesmos possam ser mensuráveis e devidamente testados e utilizados na gestão do Instituto.
201305881	58595	Atendida	Baixa execução e ausência de acompanhamento de metas físicas e financeiras das ações 20RG - Expansão e Reestruturação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e 20RL - Funcionamento das Instituições Federais de Educação Profissional	Prática E3.1 - Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.	Implementar rotina de acompanhamento da execução das metas físicas e financeiras acordadas na Lei Orçamentária Anual, com a definição dos responsáveis e das atividades a realizar, em normativo interno.

OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Situação da recomendação	Constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Recomendação
			e Tecnológica.		
201700879	172739	Monitorando	Ausência de rotina para o monitoramento das metas e compromissos pactuados por meio do TAM.	Prática E3.1 - Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.	O IFRJ deverá adotar rotina a fim de garantir que os procedimentos adotados para o monitoramento dos indicadores do Termo de Acordo de Metas e Compromissos (TAM), cuja supervisão é atribuição regimental da Diretoria Adjunta de Desenvolvimento Institucional, sejam suficientes, contribuindo para a realização das metas definidas no referido instrumento e em outros planos estratégicos do Instituto.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema monitor da CGU e TCU (2014)

Em relação à recomendação 58591, que visava à implementação de rotina de acompanhamento da execução das metas físicas e financeiras acordadas na Lei Orçamentária Anual, com a definição dos responsáveis e das atividades a realizar, em normativo interno, foi obtido atendimento a partir da elaboração da Instrução de Serviço PROAD 8.2017 - Rotina de acompanhamento das metas físicas e orçamentárias acordadas na LOA.

Quanto à recomendação 58591, que constatou a ausência de utilidade e mensurabilidade dos indicadores instituídos pelo IFRJ para aferir o desempenho da área de gestão de pessoas, Programa 2109 - Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Educação - Ação 20TP - Pagamento de pessoal ativo da União, a Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRJ informou à CGU que realiza a mensuração dos indicadores de percentual de gastos com o pessoal como também o índice de titulação do corpo docente, conforme Relatório de Gestão do exercício de 2016, de acordo com o estabelecido no Acórdão do TCU nº 2267/2005. Com isto esta recomendação obteve o atendimento.

Já em relação à recomendação 172739, que menciona que o IFRJ “deverá adotar rotina a fim de garantir que os procedimentos adotados para o monitoramento dos indicadores do Termo de Acordo de Metas e Compromissos (TAM), cuja supervisão é atribuição regimental da Diretoria Adjunta de Desenvolvimento Institucional (DADI), sejam suficientes, contribuindo para a realização das metas definidas no referido instrumento e em outros planos estratégicos do Instituto”, a CGU constatou a “Ausência de rotina para o monitoramento das metas e compromissos pactuados por meio do TAM”. A estratégia de estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas não foi observada, de acordo com a recomendação mencionada.

Foram evidenciadas fragilidades no ambiente de controle do Instituto, uma vez que o Regimento Geral da unidade auditada é observado nas recomendações emitidas pela CGU e pelo TCU, para verificar os responsáveis legais pelos setores auditados. Quando se tem setores onde não estão postos no Regimento Geral, isto pode gerar conflitos internos, pois existe a possibilidade de recomendar a um setor e o responsável ser outro, por motivos de alterações estruturais no organograma. Isto traz fragilidades uma vez que nas prestações de Contas Ordinárias existe a possibilidade de responsabilização do gestor e a possível aplicação de multas.

Prática L2.2 - Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.

Para a prática L2.2, foram avaliadas as recomendações e detectada a recomendação 172740: disciplinar e formalizar em normativo interno o procedimento de concessão da Retribuição por Titulação que esteja de acordo com a legislação de regência sobre o assunto e o entendimento do Tribunal de Contas da União, nos termos do Ofício-Circular nº 818/2016-MP. Ações foram tomadas pela gestão para atender à recomendação; no entanto, estas não foram enviadas à CGU, para atendimento (Quadro 32).

Quadro 32: Mecanismo de governança proposto a partir das recomendações emitidas pela CGU – Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração

OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Situação da recomendação	Constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Recomendação
201700879	172740	Monitorando	Manutenção do pagamento de Retribuição de Titulação sem a apresentação posterior do diploma que comprova a obtenção do título.	Prática L2.2 - Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	Disciplinar e formalizar em normativo interno o procedimento de concessão da Retribuição por Titulação que esteja de acordo com a legislação de regência sobre o assunto e o entendimento do Tribunal de Contas da União, nos termos do Ofício-Circular nº 818/2016-MP.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Sistema Monitor da CGU e TCU (2014).

Prática L4.1 - Estabelecer as instâncias internas de governança da organização

A recomendação emitida pela CGU e que visava ao estabelecimento das instâncias internas de governança do IFRJ foi a 80124, a qual constatou a vinculação da AUDIN à Reitoria e ausência de organograma do órgão. Por seguinte, obteve-se a seguinte recomendação: Elaborar organograma da estrutura organizacional administrativa do IFRJ, a fim de **definir a hierarquia e as relações de comunicação** entre as unidades que compõem o instituto (Quadro 33).

Quadro 33: Mecanismo de governança proposto a partir das recomendações emitidas pela CGU – Prática L4.1 – Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.

OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Situação da recomendação	Constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Recomendação
201211223	80124	Atendida	Vinculação da AUDIN à Reitoria e ausência de organograma do órgão.	Prática L4.1 - Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.	Elaborar organograma da estrutura organizacional administrativa do IFRJ, a fim de definir a hierarquia e as relações de comunicação entre as unidades que compõem o instituto.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do sistema monitor da CGU e TCU (2014).

Para a conclusão dos temas abordados nesta pesquisa, foi necessária também a avaliação das proposições de gestão a partir das recomendações de auditoria emitidas de 2012 a 2017, com o intuito de verificar quais são as proposições de gestão oriundas do órgão de controle e, por conseguinte, as fragilidades detectadas por este na gestão do IFRJ.

5.4.4 Proposições de gestão a partir das recomendações de auditoria emitidas de 2012 a 2017

Gestão é a forma como são conduzidos os programas e as organizações em relação às estratégias, às políticas, aos processos e aos procedimentos que são utilizados. São apresentadas, no Quadro 34, as funções de gestão propostas a partir das recomendações emitidas pela CGU de 2012 a 2017 ao IFRJ, cuja análise se deu em confronto com as funções de gestão elencadas no referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública emitido pelo TCU em 2014.

As proposições de gestão perseguidas pelas recomendações da CGU com maior incidência foram a de “garantir e manter aderente as regulamentações”, “realizar revisões e relatar o progresso de ações” e “garantir a eficiência administrativa”. O IFRJ deve medir a eficácia de suas ações e envidar esforços para que as leis e normas sejam cumpridas. As práticas de “manter a comunicação com as partes interessadas”, “avaliar o desempenho e aprender” também foram perseguidas, mas em pequena proporção (Quadro 34).

Quadro 34: Funções de gestão perseguidas a partir das recomendações de auditoria da CGU emitidas ao IFRJ

Funções de gestão¹²	Qtde. de recomendações emitidas
Garantir a conformidade com as regulamentações	34
Revisar e reportar o progresso de ações	20
Garantir a eficiência administrativa	36
Manter a comunicação com as partes interessadas	1
Avaliar o desempenho e aprender.	3
Total geral	94

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Sistema Monitor da CGU e TCU (2014).

Observa-se que, das 112 (cento e doze) recomendações emitidas para o IFRJ, 36 (trinta e seis) perseguem a garantia da eficiência administrativa e 34 (trinta e quatro) a garantia da conformidade com as regulamentações.

Melhorias devem ser realizadas no IFRJ para que a governança e a gestão alcancem a eficiência administrativa, e para isto é necessária a adequação às regulamentações, a revisão e o anúncio do progresso das ações – e os gestores devem sempre agir, planejar, executar e monitorar suas atividades.

¹² As recomendações estão disponíveis no Apêndice J.

6 CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS

Este capítulo é dedicado às conclusões deste trabalho de pesquisa, explicitando a resposta ao problema identificado, o alcance dos objetivos final e intermediários, as limitações encontradas e, por fim, apresentando as recomendações práticas e teóricas para desdobramento futuro da pesquisa desenvolvida.

6.1 Resposta ao problema de pesquisa com implicações práticas

Em resposta ao problema de pesquisa formulado: “Como os controles internos adotados a partir das recomendações de auditoria emitidas pela CGU influenciam a gestão do IFRJ?”, constata-se que essa influência é exercida da seguinte maneira: os controles adotados para atendimento das recomendações tiveram elementos que aprimoraram tanto a gestão quanto a governança.

Os componentes de governança perseguidos por meio das recomendações de auditoria emitidas pela CGU ao IFRJ foram “a auditoria interna”, “a *accountability* e a transparência”, “o alinhamento transorganizacional”, “os princípios e comportamentos” e “o sistema de governança”.

As práticas de governança perseguidas pelas recomendações emitidas seguem os 4 (quatro) seguintes objetivos:

1. Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente;
2. Garantir transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei;
3. Promover a prestação de contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e do princípio de *accountability*;
4. Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

Os 15 (quinze) principais normativos internos e controles oriundos das recomendações de auditoria emitidas ao IFRJ pela CGU foram:

1. Instrução de Serviço 07.2016 - Atesto de bens, serviços e materiais;
2. Manual de Patrimônio;
3. Manual de Fiscalização de Obras;
4. Fluxograma do procedimento de início de obras;
5. Fluxograma de conclusão da obra;
6. Fluxograma do procedimento de medição;
7. Instrução de Serviço 08.2016 - Pagamento de Juros e Multas;
8. Resolução CONSUP nº 43, de 20 de outubro de 2017, aprovando o Regimento Interno da Auditoria Interna da unidade;
9. Resolução CONSUP nº 44, de 20 de outubro de 2017, aprovando o Manual da Auditoria Interna (Audin);
10. Instrução de Serviço PROAD 8.2017 - Rotina de acompanhamento das metas físicas e orçamentárias acordadas na LOA;
11. Instrução de Serviço 10.2016 - Dispõe sobre os procedimentos para o preenchimento da folha de ponto;
12. Modelo de planilha - controle SRP;
13. Regimento interno do Comitê De Compras, Licitações e Contratos do IFRJ;
14. Portaria 112-2015-GR. Designa servidores relacionados para participarem como membros do Comitê de Compras, Licitações e Contratos do IFRJ.

15. O Curso *in Company* Avançado sobre licitações e contratos públicos, cujo conteúdo programático abrangeu pregão eletrônico e sistema de registro de preços.

As proposições de gestão perseguidas pelas recomendações da CGU com maior ocorrência para o IFRJ foram: “garantir a conformidade com as regulamentações”, “revisar e reportar o progresso de ações” e “garantir a eficiência administrativa, mais especificamente nas atividades-meio”. As práticas de “manter a comunicação com as partes interessadas”, “avaliar o desempenho e aprender”, também foram perseguidas, no entanto com menor ênfase.

As proposições de gestão e de governança devem ser oriundas da obrigação do gestor de fornecer um serviço de qualidade ao principal, estabelecendo que esses controles fomentem o alcance dos objetivos e das metas estabelecidas, para que estes sejam alcançados de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica.

As auditorias da CGU melhoram o ambiente de controle; entretanto, cabe ao gestor implementar controles internos, e à alta administração cabe exercer as funções de governança de avaliar, direcionar e monitorar, para que os controles adotados atuem como mecanismos de defesa, tanto para a alta administração quanto para o gestor do processo.

Identificou-se que as ações da auditoria realizadas pela CGU são adotadas, sob o ponto de vista da melhoria dos mecanismos de governança e de *accountability* no IFRJ, da seguinte maneira: as recomendações de auditoria emitidas pela CGU ao IFRJ objetivaram gerar melhorias para a Instituição, tendo em vista o aprimoramento dos controles e no intuito de evitar a reincidência de problemas identificados. Das 112 (cento e doze) recomendações emitidas, 33 (trinta e três) foram para a melhoria dos mecanismos de governança e 54,5% das recomendações que fizeram proposição de governança foram atendidas; no entanto, existem 45,5% que devem ser perseguidas pela atual gestão do IFRJ. Com melhorias na estrutura de governança do IFRJ haverá o alinhamento das atividades de gestão e de governança com os normativos vigentes.

6.2 Atendimentos aos objetivos final e intermediários

6.2.1 Identificar e descrever o funcionamento da estrutura de governança do IFRJ

Quanto ao objetivo de identificar e descrever o funcionamento da estrutura de governança do IFRJ, percebeu-se que existe a necessidade de realizar ações para o aumento da sensibilização institucional, a fim de que se promova um alinhamento das percepções e da conceituação da estrutura de governança posta no IFRJ.

É necessário o envolvimento das partes interessadas nos processos institucionais, para que sejam atingidos seus objetivos. É importante que a alta administração consubstancie a função de governança de gerenciamento de riscos estratégicos, além de trabalhar no intuito de atingir a função de governança de gerenciar conflitos internos.

Destaca-se a necessidade de proposição de melhorias da estrutura atual de governança, pois, quando se fala em controles, devem-se respeitar as normas estabelecidas e cuidar para que elas se cumpram conforme as diretrizes dadas, pois como controlar quando não há regras a cumprir? As regras são importantes, porque dão um norte aos procedimentos e às tarefas. Na falta delas, dificulta-se a responsabilização dos agentes envolvidos, caso não cumpram suas funções de forma correta. Com parâmetros a serem seguidos fica mais fácil a identificação de impropriedades.

Após a análise dos resultados deste estudo, concluiu-se também que existe a necessidade de o IFRJ melhorar a capacidade de se monitorar e de se supervisionar.

Na gestão vigente do IFRJ observa-se esforços para a atualização do Estatuto do IFRJ e de seu Regimento Geral. Foram criadas novas pró-reitorias: a de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (PROEN), que aglutinou as pró-reitorias de Ensino Médio e Técnico (PROET), e a de Graduação (PROGRAD). Procedeu-se, também, à criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, Valorização de Pessoas e Sustentabilidade (PRODIN), da qual foram retiradas atribuições da antiga PROAD e da extinta DIEX, que foi originária da DADI, ficando a PROAD com o Planejamento e Administração, enviando à PRODIN o Desenvolvimento Institucional. Entretanto, apesar dessas mudanças, até o mês de agosto de 2019 ainda não haviam sido atualizados nem o Estatuto nem o Regimento Geral do IFRJ.

Alterações em estruturas de gestão sem a devida alteração nos documentos institucionais fragilizam a gestão, porquanto, ao se criarem novas diretorias e pró-reitorias sem deliberação da instância máxima do Instituto quanto às normas que serão observadas e quanto às atribuições que foram direcionadas, vulnerabilizam-se os componentes da estrutura de controles internos, a saber: o Ambiente de Controle, as Atividades de Controle Interno, a Informação e a Comunicação.

6.2.2 Mapear as auditorias externas realizadas no IFRJ e as recomendações emanadas

Para o objetivo de mapear as auditorias externas realizadas no IFRJ e as recomendações emanadas foi realizado o levantamento de todas as ações de auditorias realizadas pela CGU de 2012 a 2017 no IFRJ. Verificou-se que foram emitidas para o IFRJ 112 (cento e doze) recomendações, que estão em monitoramento ou foram atendidas.

Os levantamentos realizados estão no Capítulo 5 desta dissertação.

Realizou-se, também, o levantamento das recomendações monitoradas ou atendidas, que foram originadas pelas ações de auditoria, para as que não estavam mais em monitoramento, ou seja, as que tiveram os monitoramentos cessados (não monitoradas), as consolidadas e as que foram canceladas não fizeram parte deste trabalho.

Com o objetivo de analisar os desdobramentos das recomendações emitidas, foi necessário identificar os fatores que influenciaram a adoção das recomendações da auditoria externa, a partir da adoção dos controles internos.

6.2.3 Identificar os fatores que influenciaram a adoção das recomendações de auditoria emitidas pela CGU

Para o objetivo de identificar os fatores que influenciaram a adoção das recomendações da auditoria externa, foram realizadas entrevistas com servidores alcançados com as respectivas recomendações: 137238, 127502, 81546, 58596, 57820 e 127495.

Em relação à concordância com as recomendações emitidas pela CGU, observou-se que a maioria das pessoas que responderam ao questionário, num total de 95%, concorda com a recomendação de auditoria que foi apresentada.

Não houve unanimidade em relação à concordância dos gestores com as recomendações emitidas pela CGU, pois nem todos eles têm uma percepção positiva sobre essas recomendações. Alguns gestores alegaram que alguns controles que foram postos em prática engessam os trabalhos, e que outros são até mesmo desnecessários.

Ao perguntar, por meio do questionário, se o servidor que foi alcançado com a ação de controle para o atendimento da recomendação sabia que o controle interno em questão foi originário de uma recomendação de auditoria emitida pela CGU, constatou-se que cerca de 62% das pessoas alcançadas não tinham esse conhecimento.

Quanto aos fatores internos ou externos que influenciaram a adoção da recomendação, na visão dos gestores do IFRJ que atenderam a pelo menos 1 (uma) recomendação de auditoria, verificou-se que: a experiência no setor contribuiu para a adoção, a dedicação do gestor à recomendação emitida, a assistência por parte da alta administração para o atendimento à recomendação, a criação do setor núcleo de governança e o aumento do número de servidores após o concurso realizado em 2015.

Foi observada a necessidade de melhorias no Ambiente de Controle, para que os mecanismos de governança de liderança estratégia e controle sejam eficientes, pois a qualidade dos controles internos é determinada pelo conjunto de regras e pela estrutura adotada pela gestão.

Grande parte dos 21 (vinte e um) servidores alcançados pelas recomendações de auditoria considera que os fatores que influenciaram a adoção da recomendação são: o planejamento das atividades – objeto da auditoria para a melhoria do processo auditado, a colaboração dos servidores do setor para a mudança da cultura anteriormente seguida e a reflexão por parte do gestor quanto à importância da implementação da recomendação.

Já para os gestores da CGU os fatores que influenciaram a adoção da recomendação são: “as recomendações construídas conjuntamente”, “a relação de confiança entre auditores e auditados”, “as recomendações negociadas entre os auditores e os auditados”, “a vontade do gestor em atender à recomendação”, “a auditoria tem que saber expor o problema e demonstrar que a questão é importante”.

Os fatores internos que influenciaram a adoção da recomendação na visão tríade é a vontade do gestor em atender à recomendação.

A dedicação do gestor à recomendação emitida, sua reflexão sobre a importância da implementação da recomendação e sua vontade de atender à recomendação se fundem em um fator principal: a vontade do gestor no centro, como fator central para o alcance do atendimento às recomendações (Quadro 35).

Quadro 35: Fatores internos ou externos que influenciaram a adoção da recomendação

(Continua)

Gestores do IFRJ		Servidores que foram alcançados pelas recomendações		Gestores da CGU	
Fator identificado	Descrição do fator identificado	Fator identificado	Descrição do fator identificado	Fator identificado	Descrição do fator identificado
<i>Experiência/Prática</i>	A experiência no setor	<i>Planejamento</i>	O planejamento das atividades objeto da auditoria para a melhoria do processo auditado	<i>Recomendações construídas conjuntamente</i>	Recomendações construídas conjuntamente
<i>Dedicação/Vontade do gestor</i>	A dedicação do gestor à recomendação emitida	<i>Colaboração</i>	A colaboração dos servidores do setor na mudança de cultura anteriormente seguida	<i>Confiança</i>	Relação de confiança entre auditores e auditados

<i>Assistência</i>	A assistência por parte da alta administração para o atendimento à recomendação	<i>Reflexão/vontade do gestor</i>	A reflexão por parte do gestor quanto à importância da implementação da recomendação	<i>Negociação</i>	As recomendações precisam ser negociadas entre os auditores e os auditados
<i>Núcleo de governança</i>	A criação do setor núcleo de governança			<i>Vontade do gestor</i>	Vontade do gestor em atender à recomendação
<i>Servidores</i>	O aumento do número de servidores após o concurso realizado em 2015			<i>Exposição do problema</i>	A auditoria tem que saber expor o problema
				<i>Importância</i>	A auditoria tem que demonstrar que a questão é importante

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise das entrevistas (2019).

O princípio constitucional da eficiência, ou seja, da boa administração, informa que é dever do servidor público atuar, a fim de oferecer o melhor serviço com qualidade, utilizando, desta forma, os recursos públicos corretamente, evitando desperdícios e desídias.

Em relação aos fatores internos ou externos que influenciaram a não adoção da recomendação, na visão dos gestores do IFRJ que não atenderam à recomendação, foram identificados os itens seguintes: a morosidade do gestor responsável pelo atendimento, a falta de empenho do gestor em atender à recomendação, a grande rotatividade no setor dentro do período do mandato do dirigente máximo, a ausência de transição realizada pelo gestor antecessor, a falta de tempo para se dedicar à demanda (por limitação da quantidade de servidores lotados no setor), pouca proatividade de algumas pessoas, a distribuição geográfica do IFRJ, a questão do relacionamento da gestão com determinados setores que são seus “apoiadores”, querendo favorecê-los, postergando a implementação de controles (Quadro 36).

Quadro 36: Fatores internos identificados que influenciaram a não adoção da recomendação, na visão dos gestores do IFRJ que não atenderam à recomendação (Cont.)

Fator identificado	Descrição do fator identificado
<i>Morosidade</i>	Morosidade do gestor responsável pelo atendimento
<i>Empenho</i>	Falta de empenho do gestor em atender à recomendação
<i>Rotatividade</i>	Muita rotatividade no setor dentro do período do mandato do dirigente máximo
<i>Histórico</i>	Ausência de transição
<i>Tempo</i>	Falta de tempo para se dedicar à demanda, por limitação de servidores no setor
<i>Falta de servidores</i>	Poucos servidores lotados no setor
<i>Proatividade</i>	Pouca proatividade de algumas pessoas
<i>Distribuição geográfica do IFRJ</i>	A distribuição geográfica do IFRJ compromete bastante também a uniformidade de normas e práticas

<i>Uniformidade</i>	A não uniformidade das normas e práticas
<i>Relacionamento interpessoal</i>	A questão do relacionamento da gestão com determinados setores que são seus “apoiadores”, querendo favorecê-los

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise das entrevistas (2019).

Considerando que uma organização é composta por ambiente, pessoas, tecnologia, tarefas e estrutura, e que ela deve almejar a eficiência e trabalhar para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, é necessário que o processo de tomada de decisão seja balizado em informações fidedignas e consistentes. Não obstante, observa-se que não há o hábito de construir um histórico das atividades desenvolvidas em grande parte dos setores avaliados por meio das entrevistas aos seus gestores.

Os fatores internos ou externos que influenciaram a não implementação do controle interno adotado com a recomendação, antes de sua emissão, ou seja, os motivos pelos quais o gestor não adotou o controle interno antes da constatação realizada pela CGU, foram identificados como: a não existência de instruções para operacionalizar os setores; a falta de conhecimento para atender ao solicitado na recomendação; a falta de capacitação para a equipe; a ausência de planejamento; a ausência de organização; a transição feita precariamente; a ausência de uma diretriz a ser seguida; o número limitado de servidores para realizar as tarefas; o dia a dia era muito trabalhoso (Quadro 37).

No entanto, para os 21 (vinte e um) servidores que responderam ao questionário e que foram alcançados pelas recomendações de auditoria, os fatores que influenciaram a não implementação do controle interno adotado com a recomendação antes de sua emissão foram: a quantidade insuficiente de servidores lotados no setor para as tarefas demandadas, a ausência de rotina definida e a falta de capacitação (Quadro 37).

Quadro 37: Fatores identificados que influenciaram a não implementação do controle interno adotado com a recomendação antecipadamente aos trabalhos da CGU

Gestores do IFRJ		Servidores que foram alcançados pelas recomendações	
Fator identificado	Descrição do fator identificado	Fator identificado	Descrição do fator identificado
<i>Ausência de instruções</i>	Não existem instruções para operacionalizar os setores	<i>Falta de servidores</i>	A quantidade insuficiente de servidores lotados no setor para as tarefas demandadas
<i>Conhecimento</i>	Falta de conhecimento para atender ao solicitado na recomendação	<i>Ausência de instruções</i>	Ausência de rotina definida
<i>Capacitação</i>	Falta de capacitação para a equipe	<i>Capacitação</i>	Falta de capacitação
<i>Planejamento</i>	Ausência de planejamento		
<i>Organização</i>	Ausência de organização		
<i>Transição</i>	Transição feita precariamente		
<i>Diretriz</i>	Ausência de uma diretriz a ser seguida		
<i>Falta de servidores</i>	Número muito limitado de servidores para realizar as tarefas		
<i>Dia a dia trabalhoso</i>	O dia a dia era muito trabalhoso		

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise das entrevistas (2019).

Os fatores internos observados que influenciaram a não adoção da recomendação foram: a quantidade insuficiente de servidores lotados no setor, a falta de capacitação, a falta de transição e a ausência de uma diretriz a ser seguida.

As atividades de controles internos, tais como as políticas, procedimentos, técnicas e ferramentas, implementadas pela gestão para mitigar os riscos e assegurar o alcance dos objetivos, necessitam de aperfeiçoamento.

Em relação às melhorias propostas no processo de monitoramento das recomendações de auditoria realizadas, o entrevistado que atuou no nível estratégico junto à CGU no período de análise das recomendações mencionou que o monitoramento começa no planejamento, pois, se o alvo não estiver definido, a realização da auditoria não irá obter êxito, bem como a comunicação e o diálogo necessários para a finalização não serão satisfatórios. Ressalta que o atendimento às recomendações não é suficiente, porque “não basta fazer o que ficou combinado, é extremamente necessário resolver os problemas eventualmente encontrados”.

As melhorias propostas para o processo de monitoramento foram: a realização de transição durante a troca dos gestores; a realização de palestras constantes por parte da auditoria interna, ratificando a importância do atendimento; a realização de capacitação; a gestão por competência; a melhoria da interface do Redmine; a aproximação da Auditoria Interna (Audin) com os setores; a melhoria no *time* em relação ao *feedback* realizado pela CGU; e o núcleo de governança participando do processo de atendimento das recomendações no IFRJ.

O *feedback* é o retorno dado pela CGU após o envio das providências tomadas pelo gestor, ou a alguma solicitação realizada, tais como pedido de prorrogação de prazo, revisão da recomendação, etc. E considerando que não há celeridade no *feedback* oferecido aos gestores que enviam os dados à CGU por parte desta, e considerando ainda, que não há uma transição modelada no IFRJ, existe a possibilidade, e esta grande, do novo gestor nomeado ter que reiniciar o setor e não conseguir dar prosseguimento ao atendimento de alguma recomendação cujas informações foram enviados para a CGU e quando realizado o *feedback* ter mudado o gestor do setor outrora auditado. Considerando também os fatores apresentados neste trabalho de pesquisa, este *feedback* deveria ser breve.

Para a maioria dos 21 (vinte e um) servidores que responderam ao questionário, as melhorias propostas a partir de suas percepções foram: deveria ter um controle temporal para verificar se as recomendações estão sendo cumpridas e se as ações enviadas para o atendimento estão sendo tomadas. Além disso, mencionaram também que a CGU, sempre que registrasse uma constatação, deveria ser breve, ou seja, não deveria demorar em dar o retorno das análises (*feedback*), bem como deveria haver uma integração maior entre os órgãos de controle (CGU) e os órgãos auditados, para evitar que os erros ocorressem.

6.2.4 Verificar os desdobramentos das atividades de auditoria sobre o processo de gestão do IFRJ

As atividades de auditoria da CGU objetivam gerar melhorias para a instituição, tendo em vista o aprimoramento dos controles, e evitar a reincidência de problemas identificados, além de oferecer avaliações consistentes sobre a governança, processos e resultados dos órgãos.

Perguntou-se aos gestores que atenderam às recomendações: Quais os benefícios que poderão ser trazidos com a ação de auditoria e conseqüentemente com a recomendação que será atendida? Eles responderam que houve uma proposição de melhoria nos controles internos do setor, que com a normatização vai haver um documento dando legalidade à

questão e, com a implementação de uma instrução de execução, as tarefas estarão mais organizadas. Ainda relataram que os controles se adequarão e se tornarão mais eficazes, os trabalhos das pessoas estarão mais organizados.

Aos entrevistados que tiveram recomendações de auditoria atendidas perguntou-se: Com a implementação da recomendação houve ganho de desempenho no objeto avaliado? Percebe-se, neste caso, que não houve alinhamento das falas dos entrevistados em relação ao ganho de desempenho no objeto avaliado, pois foi mencionado que houve ganho de desempenho para as recomendações de verificação de legalidade, e que esse ganho foi significativo para o setor. Também foi mencionado um ganho relacionado ao fato de as pessoas passarem a ter um parâmetro para seguir. Entretanto, para um dos entrevistados a melhoria no objeto avaliado foi abaixo do esperado.

De acordo com os gestores que não atenderam às recomendações, as melhorias com as ações tomadas pelos setores envolvidos farão com estes realizem suas atividades de forma mais econômica, com otimização de suas rotinas.

Os benefícios trazidos com a ação de auditoria e, conseqüentemente, com a recomendação que foi atendida são: o aperfeiçoamento dos controles internos de gestão, a melhoria nos processos, a capacitação, o conhecimento, a compreensão e a execução das não conformidades e o aumento da quantidade de servidores.

Em relação à governança no setor público, ela tem como estrutura, em sua essência, a liderança, a estratégia e o controle, para que seja avaliada, direcionada e monitorada a performance da gestão, com o propósito de conduzir as políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade. Sob este propósito foram analisados os componentes de governança propostos pela CGU a partir das recomendações de auditoria emitidas de 2012 a 2017 ao IFRJ. A avaliação foi feita por correlação com os componentes, com as práticas vigentes e os com mecanismos de governança elencados no referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública, emitido pelo TCU em 2014.

Observou-se que os componentes de governança perseguidos a partir das recomendações de auditoria emitidas pela CGU ao IFRJ tiveram o intuito de adequar: a auditoria interna, a *accountability* e a transparência, o alinhamento transorganizacional, os princípios e comportamentos e o sistema de governança.

As práticas de governança promovidas pelas recomendações emitidas ao IFRJ pela CGU visam gerar condições para que “a auditoria interna seja independente e proficiente”, “dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei” e “prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão”, “de acordo com a legislação vigente” e “com o princípio de *accountability*”. Além disso, deve “garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo-se assim a responsabilização em caso de comprovação”.

Em relação às 5 (cinco) proposições de gestão perseguidas pelas recomendações da CGU, destaca-se que as que tiveram maior incidência foram a de “garantir a conformidade com as regulamentações”, “revisar e reportar o progresso de ações” e “garantir a eficiência administrativa”. As práticas de “manter a comunicação com as partes interessadas” e “avaliar o desempenho e aprender” também foram perseguidas, mas pouco evidenciadas.

6.2.5 Propor melhorias na estrutura de controles internos a partir de análise sistemática das auditorias externas

As melhorias nas organizações estão ancoradas no aprimoramento da governança e da gestão. No campo da gestão, o enfoque é a gestão de riscos e os controles internos. Cabe mencionar que melhorar significa desenvolver qualidade ou minimizar insuficiência oriunda de processo, controle, serviço ou produto, e a melhoria pode ser verificada através da

conformidade às normas, avanços em sistemas, aquisição de novos recursos e aprimoramento de controles.

Proposição 1: Criação de uma Escola de Gestão para a realização de capacitações no âmbito do IFRJ

O IFRJ tem um capital intelectual grande, visto que é uma instituição de ensino, com servidores altamente qualificados, e o conhecimento e a capacidade de aprendizado disponíveis também o são. Entretanto, este potencial não se reflete no Ambiente de Controle, pois, com o capital intelectual disponível, o IFRJ poderia criar uma Escola de Gestão para a realização de capacitações em seu âmbito.

Quanto às questões da transição e da capacitação, observou-se também que no IFRJ não é realizada a Gestão do Conhecimento (GC). A GC capta e dissemina as informações; no entanto, para que ela exista é necessário que se tenha a colaboração, o compartilhamento e a consulta às informações institucionais. Foi constatado durante este trabalho de pesquisa que não existe de forma plena a gerência de dados institucionais no IFRJ.

Proposição 2: Melhoria nos controles internos e na normatização

Uma das proposições de melhoria nos controles internos é a melhoria na normatização, pois quando há normatização existem documentos dando legalidade e minimizando ilegalidades nos procedimentos administrativos. Com a implementação de uma instrução de execução, por exemplo, as tarefas seriam mais bem organizadas, os controles se adequariam e se tornariam mais eficazes, os trabalhos das pessoas estariam mais organizados.

O aperfeiçoamento dos controles internos de gestão, a melhoria nos processos organizacionais, a capacitação, o conhecimento, a compreensão e a execução das não conformidades e o aumento da quantidade de servidores foram definidos como os benefícios trazidos com a ação de auditoria e conseqüentemente com as recomendações que foram atendidas.

Proposição 3: Implementação da Política de Gestão de Riscos

O IFRJ deve aprimorar sua estrutura de governança e de gestão, realizar a gestão dos riscos e dos controles internos. Deveria, também, criar uma área que estivesse totalmente focada nestas questões, ou anexar em diretorias já existentes estas demandas, pois são assuntos de grande importância e deveriam ser tratados com maior aplicação.

A governança no setor público tem como estrutura, em sua essência, a liderança, a estratégia e o controle, para que seja avaliada, direcionada e monitorada a *performance* da gestão, com o propósito de conduzir as políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade. No entanto, realizar 12 ou 13 encontros ao longo do ano de 2015 e não conseguir atender, até agosto de 2019, à recomendação que originou estes encontros, por não realizar uma simples transição, fere os princípios da eficiência e da impessoalidade. Trocou-se o gestor, mas as ações tomadas por esse gestor que realizou as reuniões deveriam ser implementadas, visto que os recursos utilizados para o pagamento dessas ações são públicos e deveriam ser otimizados.

Proposição 4: O IFRJ deveria criar normativos internos que delegasse a todos os gestores a função de elaborar um relatório de transição com as principais atividades desenvolvidas

O IFRJ deveria criar normativos internos que determinassem – sob pena de responsabilização em caso de não cumprimento – que todos os possuidores de Função de Confiança (FG) ou de Cargos de Direção (CD) elaborassem um relatório de transição com as principais atividades desenvolvidas, as mais críticas de realização, as pendentes, os principais

setores de articulação institucional, os agentes externos de articulação e as demandas necessárias para a melhoria do setor, na opinião do gestor que sairá do cargo, a fim de que seja extinta a prática de “resetar” o setor.

Entretanto, observa-se que alguns gestores deixaram de responder às recomendações por receio de futuras punições, por desmotivação devido à imensa quantidade de trabalho e pela carência de pessoas capacitadas em seu setor, e nota-se que em uma das diretorias analisadas houve uma grande rotatividade de seus diretores em um espaço curto de tempo.

Os mecanismos de governança, bem como o dever de *accountability*, devem ser perseguidos. Deixar de fazer algo não exime o gestor de ser responsabilizado.

Alguns agentes do IFRJ nem sempre agiram no melhor interesse do principal, pois, quando um servidor aceita ser gestor para exercer determinada função, ele assume um cargo, e será responsabilizado por suas decisões e por suas omissões. Deixar de realizar alguma tarefa de forma contínua por insegurança é uma omissão.

Não realizar a transição de cargos, não deixar, propositalmente, o histórico do setor onde atuou como gestor, também é caracterizado como omissão, é um claro descumprimento do princípio da *accountability*.

Proposição 5: Melhorias no processo de monitoramento das recomendações pela Auditoria Interna (AUDIN), que é o setor responsável no IFRJ pelo processo de monitoramento das recomendações de auditoria

As proposições de melhoria para o processo de monitoramento das recomendações de auditoria, apresentadas pelos sujeitos que participaram desta pesquisa, foram:

1. Palestras constantes realizadas pela auditoria interna, ratificando a importância do atendimento;
2. Melhoria da interface do Redmine;
3. Uma aproximação maior da auditoria interna (Audin) com os outros setores;
4. Melhoria do *time* em relação ao *feedback* realizado pela CGU;
5. Os servidores do núcleo de governança têm que ser parte integrante do processo de monitoramento das recomendações de auditoria.

Considerando a proposição de melhorias por parte dos sujeitos participantes desta pesquisa, posso discorrer, na qualidade de chefe da Audin, que a proposição 5 está em fase de planejamento, visto tratar-se de propostas significativas.

Em relação à aproximação maior da Audin com os setores e à realização de palestras constantes por parte da auditoria interna, ratificando a importância do atendimento, informo que esta chefia projeta, há algum tempo, a realização de uma aproximação maior com os gestores, e o momento atual é excelente para dar continuidade ao projeto outrora idealizado.

Em relação à Melhoria da interface do Redmine, deve dialogar com a Diretoria de Gestão em Tecnologia da Informação (DGTI) para verificar a viabilidade de se cumprir essa proposição.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, 1997. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>>. Acesso em: 27 fev. 2018.
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Pioneira, THOMSON Learning, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEHN, Robert D. O novo paradigma da gestão pública e a busca da *accountability* democrática. **Revista do Serviço Público**, ano 49, n. 4, p. 1-45, out./dez., 1998.
- BEUREN, I. M.; ZONATTO, V. C. S. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. Rio de Janeiro, **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1135-1163, 2014. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/0034-76121527>.
- BOVENS, M. Public Sector Accountability. In: FERLIE, E.; LAURENCE, J.; LYNN, E.; POLITT, C. (Eds.) **The Oxford handbook of public management**. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 182-208.
- BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Brasília, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm>. Acesso em: 5 agosto 2018.
- _____. DECRETO-LEI Nº 200, DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967. Brasília, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/De10200.htm>. Acesso em: 5 agosto 2018.
- _____. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 5 agosto 2018.
- _____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA - MEC. **Plataforma Nilo Peçanha**. Disponível em: <https://www.plataformanilopecanha.org/>. Acesso em: 5 maio 2018.
- _____. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília: Senado Federal, 1967.
- _____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1990.
- _____. Ministério da Fazenda. Secretaria Federal de Controle Interno/SFC. **Instrução normativa n.º 01, de 06 de abril de 2001**. Define diretrizes, princípios, conceitos e aprova normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. 2001. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in-01-06042001.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2017.
- _____. **Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 2005.

_____. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, 2008.

_____. Presidência da República. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Brasília, 2017a. Acesso em: 8 jun. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 1410, de 28 de junho de 2017.** Altera sistemática de quantificação e registro dos benefícios do controle interno e dos prejuízos identificados. Brasília: CGU, 2017b.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União. **Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal.** Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. 2017c. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/manual-de-orientacoes-tecnicas-1.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 1.276, de 05 de junho de 2017.** Institui conceitos e orientações relacionados aos benefícios financeiros e não financeiros, e revoga a Portaria nº 2.379, de 30 de outubro de 2012, do Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União. Brasília: CGU, 2017d.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Painel Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento.** Disponível em: <<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAZZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>>. Acessado em: 08 jun de 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado nos anos 90:** lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 58 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 1).

_____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 1998.

_____. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 5-29, 1999.

_____. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008.

CALIXTO, G. E.; VELASQUEZ, M. D. P. Sistema de Controle Interno na Administração Pública Federal. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 81, set. 2005. doi:<http://dx.doi.org/10.5902/198109466153>.

CAPOVILLA, R. A.; GONÇALVES, R. S.; DANTAS, J. A.; OLIVEIRA, A. B. S. Modelo de Maturidade de Estruturas de Controle Interno em Organizações Governamentais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n. 2, p. 267-289, 2018. Disponível em: <<file:///C:/Users/Psi/Downloads/367-2236-1-PB.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Auditoria e controle interno na União Europeia e no Brasil** – palestras e discussões do seminário internacional de auditoria e controle interno. Brasília: CGU/SFC, 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/3ZEFMy>>. Acesso em: 16 out. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e a Controladoria-Geral da União. Portaria nº 1.410, de 28 de junho de 2017. **Altera sistemática de quantificação e registro dos benefícios do controle interno e dos prejuízos identificados**, Brasília: CGU, 2017.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Institucional**. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/sobre/institucional>>. 2019a. Acesso em: 16 set. 2019.

_____. **Sistema Monitor**. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/sistema-monitor>>. 2019b. Acesso em: 16 set. 2019.

_____; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e a Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016**. Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília: CGU/MPOG, 2016. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2017.

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F. Reflexão sobre as funções da Governança Corporativa. **Rege - Revista de Gestão**, Minas Gerais, v. 13, n. 1, p. 43-55, 2006.

CRESWELL, J.W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DANTAS, J. A.; RODRIGUES, F. F.; MARCELINO, G. F.; LUSTOSA, P. R. B. Custo-benefício do controle: proposta de um método para avaliação com base no COSO. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 13, n. 2, p. 3-19, 2010. Disponível em: <<https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/255>>. Acesso em: 30 out. 2018.

FARIAS, R. P.; LUCA, M. M. M.; MACHADO, M. V. V. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 12, n. 3, p. 55-71, 2009. Disponível em: <<https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/132>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

FOX, J. *The Uncertain Relationship between Transparency and Accountability*. **Development in Practice**, v. 17, n. 4-5, p. 663-671, 2007. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25548267?seq=1#metadata_info_tab_contents>. Acesso em: 19 set. 2018.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **O que é Governança Corporativa**. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 2 jul. 2019.

IFRJ. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro. **Estatuto do Instituto Federal Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro – IFRJ**. Rio de Janeiro: IFRJ, 2009.

_____. **Regimento Geral do Instituto Federal Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: IFRJ, 2011.

_____. **Relatório de Gestão do Instituto Federal Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro para o ano de 2016**. Rio de Janeiro: IFRJ, 2016.

_____. **Planejamento Estratégico IFRJ 2018-2021/Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: IFRJ, 2017a.

_____. **Portaria nº 387, de 23 de outubro de 2017.** Regimento Interno do Comitê de Governança Corporativa e de TI, Riscos e Controles do Instituto Federal Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: IFRJ, 2017b.

_____. **Relatório de Gestão do Instituto Federal Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro para o ano de 2017.** Rio de Janeiro: IFRJ, 2017c.

INTOSAI. Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI). **Princípios Fundamentais de Auditoria (nível 3) – ISSAI 100.** Traduzidas pelo Tribunal de Contas da União em 2015. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/auditoria/normas-internacionais-das-entidades-fiscalizadores-superiores-issai/>>. Acesso em: 11 mar. 2018.

IRB. Instituto Rui Barbosa. **Normas brasileiras de auditoria do setor público (NBASP): nível dois: princípios fundamentais de auditoria do setor público.** Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2019/05/irb-nbasp-nivel2.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2018.

JENSEN M. C.; MECKLING. W. H. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure.* **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).

_____. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 87-125, abr-jun, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902008000200013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 out. 2018.

LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, p. 209-232, dez. 1997. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13435>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; OLIVIERI, C.; TEIXEIRA, M. A. C. Do controle interno ao controle social: a múltipla atuação da CGU na democracia brasileira. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 17, n. 60, p. 54-67, 2012. doi: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v17n60.3980>.

MAINWARING, S. *Introduction: Democratic Accountability in Latin America.* In: MAINWARING, S; WELNA, C. (Orgs.) **Democratic accountability in Latin America.** Oxford: Oxford University Press, 2003, p. 3-33.

MALACRIDA, M. J. C.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 17, n. spe1, p. 65-79, 2006. doi: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772006000400006>.

MARE. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Imprensa Nacional, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2017.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000200002>.

MARQUES, M. C. C.; ALMEIDA, J. J. M. Auditoria no sector público: um instrumento para a melhoria da gestão pública. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 15, n. 35, p. 84-95, 2004. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772004000200007>.

MATIAS-PEREIRA, J. Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n. 1, p. 39-58, 2003. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/35>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

_____. Governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. doi:<https://doi.org/10.21118/apgs.v2i1.21>.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901999000100002>.

OSBORNE, S. P. *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge: London/New York, 2010. doi:<https://doi.org/10.4324/9780203861684>.

PETERS, B. G. Pierre J. Governança sem governo? Repensando a Administração Pública, **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 8, n. 2, abril de 1998, p. 223–243, <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024379>.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, dec. 2009. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122009000600006>.

PÓ, M. V.; ABRUCIO, F. L. Desenho e funcionamento dos mecanismos de controle e *accountability* das agências reguladoras brasileiras: semelhanças e diferenças. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, p. 679-698, ago. 2006. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000400009>.

POWER, M. **The Audit Explosion**. London: Demos. 1996. Disponível em : <https://www.demos.co.uk/files/theauditexplosion.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, S. A. *The economic theory of agency: the principal's problem*. **The American Economic Review**, [S. l.], v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. M. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 2, art. 6, p. 79-86, 2008. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902008000200007>.

SANCOVSCHI, M. Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 64-77, 1999. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901999000200008>.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>.

SHAPIRO, S. *Agency Theory*. **Annual Review of Sociology**, v. 31, p. 263-284, 2005. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/29737720>. Acesso em: 8 out. 2017.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. *A survey of corporate governance*. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, jun. 1997. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.

SILVA, F. L. R. O modelo brasileiro de prestação de contas: por uma racionalização do processo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 4, p. 54-67, abr. 1997. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7870/6536>. Acesso em: 29 set. 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Auditoria governamental**/Tribunal de Contas da União. **Auditoria governamental**. Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2011. 355 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B277355651D>. Acesso em: 15 nov. 2018.

_____. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**/Tribunal de Contas da União. Versão 2. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

VERGARA, Sylvia Constante. Tipos de pesquisa em administração. **Cadernos Ebap**, n. 52, junho de 1990. FGV/EBAP, 1990. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12861>. Acesso em: 22 jan. 2019.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIGODA, E. *Are You Being Served? The Responsiveness of Public Administration to Citizens' Demands. An Empirical Examination in Israel*. **Public Administration**, v. 78, n. 1, p. 165-191, 2000. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-9299.00198>.

VIGODA, E. *From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration*. **Public Administration Review**, v. 62, n. 5, p. 527-540, 2002. doi:<https://doi.org/10.1111/1540-6210.00235>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista de estrutura de governança, fim de atender o objetivo I

APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas para atender ao objetivo III

APÊNDICE C – Roteiro das entrevistas com os gestores da CGU

APÊNDICE D - Evolução do quantitativo de servidores do IFRJ de 2012 a 2019

APÊNDICE E - Categorização e subcategorização das entrevistas

APÊNDICE F – Quadro matricial das subcategorias verbalizadas pelos entrevistados e por identificação dos entrevistados

APÊNDICE G – Entrevista referente a estrutura de governança

APÊNDICE H - relação dos relatórios de auditoria emitidos pela CGU de 2012 a 2017

APÊNDICE I- As recomendações de auditoria e suas funções

Apêndice A - Roteiro de entrevista de estrutura de governança, fim de atender o objetivo I

1 – Descreva sucintamente a estrutura de governança do IFRJ?

2 – Você sabe os princípios básicos da governança pública?

3 - Quais são as medidas adotadas para o atingimento da governança no IFRJ?

Princípios básicos da governança pública: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética.

No seu entendimento quais são as medidas dentro do IFRJ para atender a esses princípios?

3 – As funções de governança são:

	Funções de governança	Valor atribuído	Motivo do valor atribuído
I.	definir o direcionamento estratégico;		
II.	supervisionar a gestão;		
III.	envolver as partes interessadas;		
IV.	gerenciar riscos estratégicos;		
V.	gerenciar conflitos internos;		
VI.	auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e		
VII.	promover a <i>accountability</i> (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência.		

Qual é o valor atribuído a estas funções em sua percepção adotando uma escala de **0 a 10**, onde 0 (pouca atenção, não atingimento dos objetivos) e o 10 (excelente, alcançadas em sua plenitude as funções de governança) e o porquê?

4 – Como é feito o envolvimento das partes interessadas (ou seja do principal) discentes, docentes, técnicos administrativos nas ações de governança. Exemplo: Planejamento estratégico?

5 – Como é promovida a *accountability* dentro do IFRJ?

6 -De acordo com CGU (2016) *accountability* é o conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações. Também destaca que a *accountability* é também um dos princípios da boa governança, devendo ser seguidos pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal.

Cite 3 procedimento adotados pelo IFRJ para alcançar *accountability*:

7 – Em sua percepção os normativos internos contemplam todas as funções de governança apresentadas na pergunta 3?

8 – Em sua percepção o que está em conformidade na estrutura de governança do IFRJ e o que poderia ser melhorado?

9 – Incluiria alguma pergunta nesta entrevista?

Apêndice B – Roteiro das entrevistas para atender ao objetivo III

Roteiro - Gestores que atenderam a recomendação de auditoria

- 1) Você concorda com as recomendações emitida pela CGU?
- 2) Com a implementação da recomendação houve ganho de desempenho no objeto avaliado?
- 3) Qual(is) foram o(s) fator(es) interno(s) ou externo(s) que influenciaram na adoção da recomendação?
- 4) Qual(is) foram o(s) motivo(s) para a eventual falta de implementação/ ou delonga no atendimento da recomendação?
- 5) Partindo de sua percepção o que poderia ser melhorado no processo de monitoramento das recomendações de auditoria?
- 6) Quais foram os benefícios trazidos com a ação de auditoria e conseqüentemente com a recomendação que foi atendida?
- 7) Qual(is) foram o(s) fator(es) que influenciaram na não implementação do controle interno adotado com a recomendação antes de sua emissão?

Roteiro – Gestores que ainda estão com recomendações de auditoria em análise pela CGU, pendentes ou estão para providência do gestor

- 1) Você concorda com as recomendações emitidas pela CGU?
- 2) Com a implementação da recomendação haverá ganho de desempenho no objeto avaliado
- 3) Quais foram os fatores internos ou externos que influenciam na não adoção da recomendação?
- 4) Quais são os motivos para a eventual falta de implementação/ ou delonga no atendimento da recomendação?
- 5) Partindo de sua percepção o que poderia ser melhorado no processo de monitoramento das recomendações de auditoria?
- 6) Quais os benefícios que poderão ser trazidos com a ação de auditoria e conseqüentemente com a recomendação que será atendida?
- 7) Quais são os fatores que influenciaram na não implementação do controle interno antes da emissão da recomendação?

Apêndice C – Roteiro das entrevistas com os gestores da CGU

- 1) Qual o objetivo das ações de auditoria realizadas pela CGU?
- 2) Qual a proposta de melhoria nas organizações perseguida pela CGU?
- 3) Como funciona o processo de realização de auditoria?
- 4) Como funciona o processo de monitoramento das recomendações de auditoria?
- 5) Qual é a participação da CGU no processo de prestação de contas?
- 6) Em sua percepção o que mais contribui para o atendimento das recomendações?
- 7) Em sua percepção o que mais contribui para o NÃO atendimento das recomendações?
- 8) Você considera que o retorno (feedback) da CGU para as ações enviadas pelos gestores à CGU para atendimento das recomendações tem sido adequado?
- 9) Você considera que o tempo até o envio do feedback da CGU ao gestor ideal?

Apêndice D - Evolução do quantitativo de servidores do IFRJ de 2012 a 2019

Grupo de cargos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019^B
Cargos de Nível Auxiliar - PCCTAE - NA	48	49	48	46	45	46	46	46
Cargos de Nível Intermediário - PCCTAE - NI	529	546	549	545	722	732	743	737
Cargos de Nível Intermediário do PCC - NI	1	1	1	1	1	1	1	1
Cargos de Nível Intermediário do PGPE - NI	4	4	4	4	4	4	4	4
Cargos de Nível Superior - PCCTAE - NS	218	217	230	236	335	351	357	356
Cargos de Nível Superior do PGPE - NS	4	4	4	4	4	4	4	4
Contratos Temporários - Professor de 1º e 2º graus - NS	9			21	43	49	58	70
Contratos Temporários - Professor Temporário - NS (S/Informação)	50	62	52	36	7			
Procurador Federal - NS (Carreira de Procurador Federal)	2	2	2	2	2	2	2	2
Professor de 1º e 2º graus do PUCRCE - NS (Plano Único de Classificação e Retrituição de Cargos e Empregos - (Não Enquadrado)	4	4	4	4	4	4	3	3
Professor de 3º grau do PUCRCE - NS (Plano Único de Classificação e Retrituição de Cargos e Empregos - (Não Enquadrado)	11							
Professor de Magistério Superior - NS (Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal)		11	11	11	11	10	10	10
Professor do Ensino Básico Técnico Tecnológico - NS	896	907	1015	1053	1156	1226	1250	1248
Sem Plano/Carreira	17	24	24	28	36	42	55	55
Total geral	1793	1831	1944	1991	2370	2471	2533	2536

B - os dados foram gerados para o mês do ano apresentado, exceto para o ano de 2019, cujos dados foram gerados para o mês de abril.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Painel estatístico de pessoal do Ministério do Planejamento (2019).

Disponível

em:

<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>

Acesso em: 8 jun. 2019.

Apêndice E - Categorização e Subcategorização das entrevistas

Trechos das entrevistas que fomentara a subcategorização

AUSÊNCIA DE HISTÓRICO

E1 – A – “Então naquela ocasião é eu senti muita dificuldade foi internamente, para colher informações internamente, porque essa direção que eu ocupei eu **não tinha histórico**, não foi o legado quando eu me tornei gestor eu não tinha legado praticamente nenhum do anterior gestor, eu não tinha legado da gestão passada [...]”

E4 – NA – “[...] **você não passa aquele todo histórico** que aconteceu, então assim esse é um problema não existe transição às pessoas trabalham, trabalham e o trabalho se no caso quando a pessoa é exonerada quando ela pede para sair de uma certa forma ela faz uma transição, mas se ela for exonerada ela pega as coisas e vai embora, quem entrar se vira e reinicia o setor [...]”

E5 – NA – “[...] na verdade a questão é realmente não é só a falta da implementação, é tipo assim, deixei de atender a recomendação repita foram esses fatores: falta de pessoal, no meu caso mais uma vez, **por não ter um histórico ali**, então você tem que pegar estudar o caso detalhadamente [...]”.

TRANSICÃO

E3A – “[...] Então agora não, agora as pessoas que estão saindo elas estão passando o trabalho direitinho para as pessoas que estão chegando entendeu? essa **transição** está muito melhor do que foi antes [...]”

E4NA – “[...] então fica muito complicado, ainda mais eu que fiquei por último, não houve **transição**, então assim eu entrei no setor não houve explicação e aquela correria do setor para dar continuidade às atividades, e acaba que a gente que algumas coisas gente atende outras não e fica muito complicado nesse sentido.”)

“ [...] eu acho que a **transição** ajudaria [...]”

“ [...] E aqui um outro problema gravíssimo toda vez que tem mudança de gestão não existe uma **transição** [...] então assim não existe **transição** [...] então assim, esse é um problema não existe **transição** às pessoas trabalham, trabalham e o trabalho se no caso quando a pessoa é exonerada quando ela pede para sair de uma certa forma ela faz uma **transição** [...]”

INSTRUÇÕES (INSTRUIR)

E1A - Acho que faltou instruções, institucionalizar isso, os gestores na ocasião serem mais **instruídos** fazerem cursos, saber mais sobre legislação, faltou muito isso.

E1NA – “[...] Falta de conhecimento, falta de conhecimento e na ocasião eu acho que faltava comprometimento do gestor para com a equipe, em poder capacitar a equipe, em poder **instruir** melhor equipe, porque o serviço não era só vir para cá para Reitoria e ser uma diretoria operacional não.”

E6A – “[...] E o nosso instituto é uma instituição que tem muitos anos organizacionalmente ela cresceu muito rápido, e não pensaram ao mesmo tempo que crescia não pensou em fazer controle, **instruções**, foi uma coisa e quando a gente chegou lá, viu que não tinha nada definido e a gente começa, mas aí são tantas e tantas áreas que ficou muito difícil de você atender todas ao mesmo tempo.”

“É eu acho que é mais ou menos aquilo que eu falei, eu acho que as pessoas estão sem parâmetro, se é uma **instrução** de execução tem um caminho a seguir, organiza melhor as tarefas né! Facilita! facilita a implementação das coisas.”

LEGISLAÇÃO/LEI

E1A – “[...] os gestores na ocasião serem mais instruídos fazerem cursos, saber mais sobre **legislação**, faltou muito isso.”

E1NA - “[...] mas então, os controles estavam muito fragilizados né a partir do momento que a gente consegue botar o trem no trilho as coisas vão andar né, pagamentos vão ocorrer, trabalhar segunda a **legislação** que há no caso que é instrução normativa, instruir os fiscais, instruir os gestores, instruir toda a comunidade que utiliza a forma de veículo interno de como é o procedimento de utilização.”

“Falta de conhecimento, falta de conhecimento e na ocasião eu acho que faltava comprometimento do gestor para com a equipe, em poder capacitar a equipe, em poder instruir melhor equipe, porque o serviço não era só vir para cá para Reitoria e ser uma diretoria operacional não. Teria acatar a **legislação**, e isso!”

E2NA – “sim, eu concordo, e além de concordar eu o ratifico as recomendações da CGU, porque hoje no serviço público tem que existir realmente a seriedade no trabalho, tem que existir o comprometimento no trabalho, às pessoas têm que entender que existem regras e que **leis** tem que ser cumpridas e que realmente tem que é ter um controle, tem que ter realmente uma forma de poder monitorar, então assim com certeza eu concordo.”

E3A - “Então a gente consegue adequar melhor às situações de acordo com a **legislação**, de acordo com o que é pedido.”

“Eu acho que para verificação de **legalidade** sim. [Entrevistadora: E para os outros?] Assim não sei não sei. eu sei que teve uma instrução de serviço de folha de ponto, que eu acho que se a gente tivesse colocado ela em prática mesmo teria ajudado, um problema que saiu a instrução de serviço, mas a gente, mas o IFRJ não botou em prática entendeu, mas se tivesse posto em prática ajudaria bastante.”

E3NA – “eu acho que principalmente nas questões relativas a fluxo e a implementação de rotina, a gente não vai ter exatamente uma automação, mas a gente vai chegar muito perto muito próximo de uma coisa que não vai precisar verificar um por um, porque todos vão estar, sabe uniformes entendeu! sabe todos vão estar respeitando a uma instrução de serviço, todos vão está respeitando um regulamento, um documento entendeu vai ter um documento que vai tá dando a **legalidade** da questão e a **ilegalidade** da questão.”

“sim, eu concordo, pelo que eu tenho visto a CGU ou tem focado bastante na questão da acumulação, se é **legal**, se tem compatibilidade de horários, se excede a 60 horas semanais, então com isso aí eu concordo sim”

E4NA - “[...] Então, acredito que algum desses problemas pode acontecer por isso, como a gente não tem uma cartilha de procedimentos que a gente tem que seguir né, quando tem lei envolvida é mais fácil, você tem a lei para seguir você tenta interpretar aquilo ali e segui que tá mandando [...]”

E7NA - “[...] Externo é mais assim uma jurisprudência do TCU que diz uma coisa um pouco diferente do que diz a **legislação** e aí você fica sem saber para qual caminho ir entendeu?, então eu acho que externo seria mais isso jurisprudência que às vezes vem contrárias a **legislação** vigente.”

E8NA - “[...] a **lei** é Clara tem que fiscalizar, não pode falar não que eu não vou ser fiscal, que eu não posso negar, porém no momento em que põe um servidor para ser fiscal tem que avisar com antecedência, tem que explicar o que ele vai fazer, para fazer certo né [...]”

“Isso é muito complexo, isso e se isso envolve várias coisas, envolve a questão do jeitinho brasileiro sabe, ainda mais nessa época de crise de falta de dinheiro, de ataque educação pública federal, tem que manter isso de pé funcionando, aí o gestor sem saída, na questão de

manter a máquina geral girando a pessoa acaba fazendo jeitinho, só que muitos jeitinhos desse, acaba até caindo na **ilegalidade**, [...]”.

CONTROLE

E1NA – “[...] Quando você fala de sistema é relacionado a quê?] Um programinha para gente poder deixar de ser feito no papel e sim num programa. [Entrevistador: Um controle?] Sim programa para ter um controle efetivo, porque no papel, a CGU sempre falava que é muita fragilidade entendeu, e esse foi um dos fatores que a gente não tinha conseguido ainda implementar, existiam um controle de abastecimento que era o contrário com a empresa prestadora de serviço na ocasião que a gente tinha esse **controle**, mas não necessariamente exclusivos para entrada e saída de veículos [...]”.

“ [...] os **controles** estavam muito fragilizados né a partir do momento que a gente consegue botar o trem no trilho as coisas vão andar né, pagamentos vão ocorrer, trabalhar segunda a legislação que há no caso que é instrução normativa, instruir os fiscais, instruir os gestores, instruir toda a comunidade que utiliza a forma de veículo interno de como é o procedimento de utilização.

E2NA – “[...] às pessoas têm que entender que existem regras e que leis tem que ser cumpridas e que realmente tem que é ter um **controle**, tem que ter realmente uma forma de poder monitorar, então assim com certeza eu concordo.”

“[...] No caso fazendo a gestão dos **controles** de veículos além de você conseguir visar economicidade no abastecimento evita também caso de improbidade administrativa, você evita desvios e também consegue fazer um controle realmente mais direto até para poder se caso exista algum tipo de problema, ou existe alguma coisa que ocorresse de maneira errada você acha o responsável de maneira mais fácil, então assim.”

“ [...] eu acho que de um tempo para cá posso até se dizer pode até dizer 2013/2014 para cá, as coisas ficaram bem mais é apertadas em algumas situações, eu acho que antigamente era um pouco mais frouxo, o sistema até de poder ter um **controle** como as coisas foram ocorrendo até não só na parte interna do instituto, mas na parte externa. [...] hoje as ferramentas aumentaram então assim, existem mais ferramentas para poder ter o **controle** é no caso quanto mais formas de monitoramento é melhor para você conseguir realmente ter um resultado mais viável, eu acho que também voltando essa questão da impunidade também é uma coisa que eu realmente sempre bato na tecla, [...]”.

E4N4 – “eu acho que sim, que como houve problemas ainda mais nesses contratos de veículos, combustível, eu acho que qualquer tipo de controle que venha melhorar né ou a eficiência dos controles do consumo dos gastos dos veículos eu acho que é válida sim.”

“Eu acho que a qualidade do controle mesmo, com isso controle vai ficar melhor, é eu acho que evita qualquer tipo de problema futuro.”

E5NA – “Eu acho que a qualidade do controle mesmo, com isso controle vai ficar melhor, é eu acho que evita qualquer tipo de problema futuro.”

“[...] é assim eu não sei se essa seria a resposta mas no meu caso quando eu cheguei aqui já estava praticamente e andamento essas recomendações desde 2012 então assim eu não sei como estava o controle anteriormente nas gestões anteriores [...]”

E6A – “[...] E o nosso instituto é uma instituição que tem muitos anos organizacionalmente ela cresceu muito rápido, e não pensaram ao mesmo tempo que crescia não pensou em fazer controle, instruções, [...]”.

E6NA – “é melhorar os controles e o trabalho das pessoas. [...]”

“[...] eu acho o seguinte por exemplo, quando a gente chegou, já tinha muitas recomendações da CGU, e não tinha os controles, [...]”

E7NA – “Então é quanto a controles que eles pegaram ausência eu acho que foi uma coisa bem positiva, né! Algumas recomendações da CGU o vem nos ajudar para nos auxiliar, quando ela vem de forma condizente do que diz a lei. [...]”

CONHECIMENTO/SABER

E1A – “Acho que faltou instruções, institucionalizar isso, os gestores na ocasião serem mais instruídos fazerem cursos, saber mais sobre legislação, faltou muito isso.”

E1NA – “Falta de conhecimento, falta de conhecimento e na ocasião eu acho que faltava comprometimento do gestor para com a equipe, em poder capacitar a equipe, em poder instruir melhor equipe [...]”

E3NA – “ [...] Sabe o que eu precisava saber fazer eu não sabia como fazer uma instrução de serviço, implementar uma rotina, como eu vou implementar uma rotina mando e-mail para todo mundo para implementar uma rotina? 'não sei'. Eu tive, eu tive muita dificuldade para pegar o trabalho, porque não tive ninguém para poder introduzir entendeu. Não dependeria tanto de pessoas se estivesse registrado em manual, coisa assim. [...]”

E6A – “isso é difícil, é mais difícil de medir, mas eu acho que, mas em média sim, por que as pessoas, as pessoas já tem um parâmetro para saber o que tem que fazer, então eu acho que sim.”

E7NA – “Então, na verdade em parte sim, parte não, eu não assim não lembro de cabeça, mas lembro que algumas cobranças assim, sim é eu acho que desnecessárias que demonstra um pouco de desconhecimento pelos auditores da própria lei. Não é de conhecimento, mas é um pouco a gente tem muita atualização na parte de licitações, diariamente, diariamente você tem uma instrução normativa nova, você tem uma apontamento uma jurisprudência do TCU o que às vezes é muda a condução de uma licitação e a gente assim, percebe que às vezes auditoria não, acompanha isso, não que ela não tenha conhecimento da lei, mas ela não tem um acompanhamento dessas alterações daquilo que vai surgindo ao longo dos dias né.”

E8A – “Na verdade até que perceberam muitos casos Não estou falando de gestor x ou y não, mas percebe a pessoa que tem conhecimento mínimo de administração pública mesmo que o gestor não tenha, sempre vai ter um servidor que vai lá e falar isso tá errado não pode ser desse jeito, aí esbarra o quê na questão do jeitinho a pessoa tá vendo acontecer, mas vai levando até onde der para ver certas coisas acontecerem mas não vem o caso aqui. [...]”

E9A – “[...] Internamente sempre a partir do, da direção né, quando toma conhecimento das recomendações dos órgãos de controle, nós temos que atender e a direção nos dá subsídio também para isso por se não adianta o órgão de controle recomenda e a direção nos dá subsídio para atender não teremos como atender.”

ECONOMICIDADE

E2NA – “No caso fazendo a gestão dos controles de veículos além de você conseguir visar economicidade no abastecimento evita também caso de improbidade administrativa, você evita desvios e também consegue fazer um controle realmente mais direto [...]”

E5NA – “Os benefícios eu acho que o principal é economicidade, porque atendendo essas recomendações a gente vai conseguir Economizar gastos, economizar dinheiro, que a gente gastaria de uma maneira ruim um gasto mal efetuado tipo os próprios veículos [...]”

PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

E2NA – “Basicamente eu acho **planejamento e organização**, a falta de você ter realmente é, e uma outra coisa também, que eu acho que hoje em dia está ocorrendo muito que eu acho que é o receio de uma futura punição [...]”

E6A – “É eu acho que é mais ou menos aquilo que eu falei, eu acho que as pessoas estão sem parâmetro, se é uma instrução de execução tem um caminho a seguir, **organiza** melhor as tarefas né! Facilita! facilita a implementação das coisas.”

E10A - “ [...] Aí eu entendo que sim que ela veio por exemplo, exemplo de compras ela veio no intuito de dar esse ganho, de fazer um **planejamento** que antes não tinha, de buscar formas de que com tempo fosse aumentado esse ganho.”

DIFICULDADE

E1A - “Então naquela ocasião é eu senti muita **dificuldade** foi internamente, para colher informações internamente, porque essa direção que eu ocupei eu não tinha histórico,[...] Então, para mim foi muito **difícil** isso, é agora sobre as melhorias dos procedimentos para ser monitorados, através da CGU dos órgãos de controle, deixe-me ver? pode ser melhorado eu acho que é mais a parte interna né! pode ser melhorado como sempre a gente tem muita **dificuldade** e carência de pessoal né, sobre sistema não, o sistema está muito bom estava na ocasião e a parte interna né, pessoas para trabalhar, executarem é as solicitações, que a gente achou muita **dificuldade**.

E3NA – “Eu acho que assim, **dificuldade** para atender as recomendações que é para implementar fluxo, implementar rotina, porque eu atendo sozinha às recomendações da auditoria lá na DGP, e não tem como implementar um fluxo inteiro sozinha implementar uma rotina inteira sozinha.”

“no monitoramento? [...] Eu não sei eu tenho muita **dificuldade** para mexer no redmine, eu não acho sistema muito intuitivo de mexer, eu acho que é um sistema meio complicadinho”.

“Uma coisa que aconteceu comigo quando eu entrei aqui foi que a gestão, [...] a gestão anterior tinha saído sem passar os procedimentos para a gestão nova e eu tive **dificuldade** para pegar o trabalho, porque assim, não tinha ninguém que soubesse o que eu tinha que fazer, para poder aprender. [...] Eu tive, eu tive muita **dificuldade** para pegar o trabalho, porque não tive ninguém para poder introduzir entendeu. Não dependeria tanto de pessoas se estivesse registrada em manual, coisa assim.”

E6A – “É eu acho que depende da complexidade da instrução, algumas são mais complexa outras são mais simples, mas as instruções que envolve mais atores, tem que ser mais negociadas nos *campi*, contudo tem mais **dificuldade** eu acho aquelas que têm pouco atores que é só interna da própria Reitoria mais fácil.”

E7NA – “ [...] Algumas recomendações da CGU o vem nos ajudar para nos auxiliar, quando ela vem de forma condizente do que diz a lei, com algumas coisas que são novas que vem, surgiram que a gente tem que fazer quando elas se encontram eu acho que elas são extremamente úteis para a gente para a gente melhorar nosso desempenho melhorar nossa qualidade do nosso trabalho dos nossos processos, porém outros às vezes, **dificultam**, atrapalham, porque a gente demore mais, engessa um pouco mais o processo e...”

PRÁTICA

E3A – “Eu sei que teve uma instrução de serviço de folha de ponto, que eu acho que se a gente tivesse colocado ela em **prática** mesmo teria ajudado, um problema que saiu a instrução de serviço, mas a gente, mas o IFRJ não botou em prática entendeu, mas se tivesse posto em prática ajudaria bastante”

“Eu acho que com a prática mesmo a gente foi conseguindo atender de acordo com a **prática**, no início era muito difícil de olhar, mas agora tipo com o tempo vai ficando mais fácil parece

que eu estou mais acostumada [...] Flui melhor. Fica até mais segura né do que eu tô fazendo, antigamente quando eu não estava segura eu ficava: ‘se eu fizer besteira!’”

E8NA – “olha, isso envolve muitas questões, porque por que envolve questões de ordem técnica, [...] tem setores que podem estar envolvidos, setores envolvidos mais próximos com a gestão do momento no qual tem a determinada implementação de tal **prática** poderia trazer ônus para quem o implementasse o que faz com que a gestão empurre leve lá para frente para postergar ao máximo o atendimento dela, e a questão, essa é uma das coisas e a questão pessoal, e tem a questão também que muitas vezes envolve a questão operacional entendeu como IFRJ é um instituto federal em rede com campus localizados em diversos municípios do Estado isso compromete bastante também a uniformidade de normas e **práticas** e mesmo a obtenção de documentos que nem sequer existem mais.”

“Ah é Então vou completar aquela resposta, e também envolve a questão, que boa parte essas recomendações foram direcionadas para servidores como parte de compras especificamente, que já tem uma grande demanda de trabalho e o número pouco, reduzido de servidores, que envolve como por exemplo a implementação de normativos, de novas **práticas** [...]”.

QUALIDADE

E7NA – “[...] quando ela vem de forma condizente do que diz a lei, com algumas coisas que são novas que vem, surgiram que a gente tem que fazer quando elas encontram, eu acho que elas são extremamente úteis para a gente, para a gente melhorar nosso desempenho, melhorar a qualidade do nosso trabalho [...]”.

E4NA - “Eu acho que a qualidade do controle mesmo, com isso o controle vai ficar melhor, é eu acho que evita qualquer tipo de problema futuro.”

AUSÊNCIA DE DIRETRIZ (AUSÊNCIA DE ORIENTAÇÃO)

E4NA – “[...] eu acho que o problema que tinha que tinha lá no setor é um problema que acontece em todo IFRJ, a gente não tem uma diretriz para informar que tipo de serviço cada setor faz, então assim parece que as pessoas vão fazendo tudo no jeitinho, não existe assim vamos dizer um profissionalismo [...]”.

JEITINHO

E4NA - “Então vamos lá, eu acho que o problema que tinha que tinha lá no setor é um problema que acontece em todo IFRJ, a gente não tem uma diretriz para informar que tipo de serviço cada setor faz, então assim parece que as pessoas vão fazendo tudo no **jeitinho**, não existe assim vamos dizer um profissionalismo, então as pessoas chegam alguém vai falar que aquela atividade precisa ser feita, mas não tem às vezes nenhuma orientação por escrito e aí as pessoas vão tocando do jeito até a hora que dá um problema.”

E8A - “Na verdade até que perceberam muitos casos, não estou falando de gestor x ou y não, mas percebe a pessoa que tem conhecimento mínimo de administração pública mesmo que o gestor não tenha, sempre vai ter um servidor que vai lá e falar: isso tá errado não pode ser desse jeito. Aí esbarra o quê? na questão do **jeitinho!**, a pessoa tá vendo acontecer, mas vai levando até onde der, para ver certas coisas acontecerem, mas não vem o caso aqui.”

E8NA - “Isso é muito complexo, isso e se isso envolve várias coisas, envolve a questão do jeitinho brasileiro sabe?!, ainda mais nessa época de crise de falta de dinheiro, de ataque educação pública federal, tem que manter isso de pé funcionando, aí o gestor sem saída, na questão de manter a máquina geral girando a pessoa acaba fazendo **jeitinho**, só que muitos jeitinhos desses, acaba até caindo na ilegalidade [...]”.

ORIENTAÇÃO

E4NA - “[...] então as pessoas chegam alguém vai falar que aquela atividade precisa ser feita, mas não tem às vezes nenhuma **orientação** por escrito e aí as pessoas vão tocando do jeito até a hora que dá um problema. [...]”.

E9A - “Sim concordo com todas! Foi até um ganho para o instituto nós não tínhamos essa **orientação** na verdade nunca teve! [...]”.

PROBLEMA

E1NA - “[...] então é essa última recomendação de pagamento do serviço que foi executado na Ranger essa que foi o maior **problema**, abri o processo, [...]”.

“Primeiro lugar os serviços foram prestados, foram feitos, tem que ser pagos. Então uma das coisas, um dos maiores **problemas** que gerou essas três recomendações que ainda estão pendentes é justamente o pagamento, eu sei que é complicado, na ocasião que o carro foi eficiência dos controles do consumo dos gastos dos veículos eu acho que é válida sim.”

“Eu acho que a transição ajudaria, mas eu acho que foi mais **problema** de quantidade e da qualidade da mão de obra do setor mesmo, porque auditoria a todo momento ficava lembrando consertar, ficou parado passaram-se anos o carro ficou parado já está apresentando outros **problemas**. [...]”

E2NA - “No caso fazendo a gestão dos controles de veículos além de você conseguir visar economicidade no abastecimento evita também caso de improbidade administrativa, você evita desvios e também consegue fazer um controle realmente mais direto, até para poder se caso exista algum tipo de problema, ou existe alguma coisa que ocorresse de maneira errada você acha o responsável de maneira mais fácil, então assim.”

E4NA - “Eu acho que sim, que como houve **problemas** ainda mais nesses contratos de veículos, combustível, eu acho que qualquer tipo de controle que venha melhorar né ou a que precisava atender as requisições, tinha essa questão, então eu acho que foi mais mesmo questão da mão de obra qualificada lá no setor [...]”.

“Eu acho que a qualidade do controle mesmo, com isso o controle vai ficar melhor, é eu acho que evita qualquer tipo de **problema** futuro.”

“Então vamos lá, eu acho que o **problema** que tinha que tinha lá no setor é um **problema** que acontece em todo IFRJ, a gente não tem uma diretriz para informar que tipo de serviço cada setor faz, então assim parece que as pessoas vão fazendo tudo no jeitinho, não existe assim vamos dizer um profissionalismo, então as pessoas chegam alguém vai falar que aquela atividade precisa ser feita, mas não tem às vezes nenhuma orientação por escrito e aí as pessoas vão tocando do jeito até a hora que dá um **problema**. Então, acredito que algum desses **problemas** pode acontecer por isso, como a gente não tem uma cartilha de procedimentos que a gente tem que seguir né, quando tem lei envolvida é mais fácil, você tem a lei para seguir você tenta interpretar aquilo ali e segui que tá mandando, mas em outros quesitos ali infelizmente algumas coisas a gente só consegue melhorar ou progredir quando acontece de fato um **problema**, então assim é a estrutura, eu acho que é a estrutura do IFRJ tem esse **problema** entendeu, uma vez que um setor não sabe às vezes o que cabe àquele setor fazer, eu acho que acaba dando esses tipos de **problema**. [...] E aqui um outro **problema** gravíssimo toda vez que tem mudança de gestão não existe uma transição, o que não vem me dizer que um diretor vai duas vezes na semana duas horas na semana durante um mês aprender um serviço para desempenhar durante os próximos quatro anos, então assim não existe transição [...] e foi um tempo e suficiente para eu passar o serviço e assim é precário, porque você passa os papéis que estão na sua mesa, você não passa aquele todo histórico que aconteceu, então assim, esse é um **problema** não existe transição às pessoas trabalham,

trabalham e o trabalho se no caso quando a pessoa é exonerada quando ela pede para sair de uma certa forma ela faz uma transição, mas se ela for exonerada ela pega as coisas e vai embora, quem entrar se vira e reinicia o setor. [...]"

E8NA – “então foi aquilo que eu falei as recomendações que sejam interessantes que sejam proporcionais e justas vão trazer ganho, agora as desproporcionais, aquelas que eles veem **problemas** onde não tem, em que o TCU prevaleceu e viu que não viu, apenas é para perder tempo, entendeu?"

PROCEDIMENTO

E1A - “com certeza, porque na realidade, como a gente atendeu, acatou a solicitação para o atendimento, ficou mais fácil da identificação visual do veículo, do veículo oficial, ficou mais fácil na saída e na entrada, vários **procedimentos** ajudaram bastante essa recomendação no IFRJ”.

“Então, para mim foi muito dificultoso isso, é agora sobre as melhorias dos **procedimentos** para ser monitorados, através da CGU dos órgãos de controle, deixe-me ver? pode ser melhorado eu acho que é mais a parte interna né! pode ser melhorado como sempre a gente tem muita dificuldade e carência de pessoal né, sobre sistema não, o sistema está muito bom estava na ocasião e a parte interna né, pessoas para trabalhar, executarem é as solicitações, que a gente achou muita dificuldade.”

E1NA - “[...] mas então, os controles estavam muito fragilizados né a partir do momento que a gente consegue botar o trem no trilho as coisas vão andar né, pagamentos vão ocorrer, trabalhar segunda a legislação que há, no caso que é instrução normativa, instruir os fiscais, instruir os gestores, instruir toda a comunidade que utiliza a forma de veículo interno de como é o **procedimento** de utilização.”

E3NA – “Uma coisa que aconteceu comigo quando eu entrei aqui foi que a gestão, [...], que na gestão [...] não sei se é isso que você queria saber, tinha entrado e a gestão anterior tinha saído sem passar os **procedimentos** para a gestão nova e eu tive dificuldade para pegar o trabalho, porque assim, não tinha ninguém que soubesse o que eu tinha que fazer, para poder aprender. [...]"

E4NA - “Então, acredito que algum desses problemas pode acontecer por isso, como a gente não tem uma cartilha de **procedimentos** que a gente tem que seguir né, quando tem lei envolvida é mais fácil, você tem a lei para seguir você tenta interpretar aquilo ali e segui que tá mandando, mas em outros quesitos ali infelizmente algumas coisas a gente só consegue melhorar ou progredir quando acontece de fato um problema, então assim é a estrutura, eu acho que é a estrutura do IFRJ tem esse problema entendeu, uma vez que um setor não sabe às vezes o que cabe àquele setor fazer, eu acho que acaba dando esses tipos de problema. [...]"

FALTA DE PESSOAL, POUCO PESSOAL, GENTE INSUFICIENTE, GRUPO PEQUENO DE SERVIDORES, FALTA DE SERVIDORES NO SETOR, NÚMERO MUITO LIMITADO DE SERVIDORES

E5NA - “ [...] esse foi um fator que acabou vamos dizer assim, fazendo com que eu demorasse um pouco mais para entender sobre essas o que tava se dando, e além disso também pela **falta de pessoal**, porque realmente são n atribuições que existiam ali que existem lá na DMS, atual DSinfra, e isso pesa muito ali na questão do gestor, pesa muito no ombro dele, então para você poder administrar tantas recomendações, quantas as outras atribuições com **pouco pessoal**, e isso acaba realmente você tendo que fazer malabarismo, e demorando um pouco, para para talvez atender uma recomendação. [...]"

E8NA - “ Ah é Então vou completar aquela resposta, e também envolve a questão, que boa parte essas recomendações foram direcionadas para servidores como parte de compras

especificamente, que já tem uma grande demanda de trabalho e o número pouco, **reduzido de servidores**, que envolve como por exemplo a implementação de normativos, de novas práticas e como não houve a chegada de novos servidores ao setores de compra por exemplo, isso quer dizer ficando tudo concentrado na figuras de duas pessoas do setor de no 8 no máximo e isso comprometeu em muito o atendimento é, na questão do fornecimento aí quer dizer, aí acaba com o servidor ou atende a recomendação de auditoria ou faz compras, o que vai escolher? ou vai parar a máquina para poder atender as recomendações isso contribui muito a **falta de pessoal** e também principalmente a questão financeira porque muitas vezes envolve a locação de novas instalações físicas, compras de equipamentos. [...]

E9A - “[...]Na verdade o que influenciou na verdade, foi uma falha nossa mesmo não foi falha de ninguém [Entrevistadora: Falha relacionada a quê? Desconhecimento?] Desconhecimento não, às vezes são tantas coisas para você ver que tudo bem hoje nós temos um grupo até maior, sempre trabalhamos com um **grupo pequeno de servidores** na engenharia principalmente na parte elétrica estamos tendo um engenheiro eletricista agora pela primeira vez depois de 30 anos de serviço público falhas às vezes foram nossas mesmo não teve [Entrevistadora: Mas por falta de servidores?] Por falta de condições de trabalho **gente insuficiente**, a salinha que a gente trabalhava, é isso. Nosso setor falha, falha e a gente tenta sempre consertar, é quem tá de fora sempre tem sempre uma visão melhor [...]

E7NA - “[...] Às vezes a recomendação ainda não foi atendida por falta de tempo da nossa parte, por que essa falta de tempo ela vem por conta da **falta de servidores no setor**, que atrapalha bastante, é um setor que se exige muito, mas não se valoriza muito, e consequência não se não se traz muitos servidores, como agora nós perdemos 3 em 1, quer dizer você perde 3 e ganha só um [...]

E6A - “São vários fatores, eu acho que algumas coisas, eu por exemplo a Reitoria tinha um **número muito limitado de servidores** e o dia a dia muito trabalhoso né, isso acaba você sendo absorvido o tempo nas tarefas diárias e não se dedica a pensar, a pensar mesmo, escrever e determinar eu acho que esse foi o fator que mais demorou. [...]

ATRIBUIÇÃO

E2NA – “Na verdade eu vou até partir do contrário que você falou, eu não tenho do que reclamar da auditoria não estou puxando sardinha para o lado de vocês, eu acho que assim, o prazo que vocês dão é um prazo interessante não é um prazo nem muito longo, nem curto, eu acho que é um prazo bem legal para responder, mesmo com todas as **atribuições** do cargo e de até da função quando uma pessoa tem função ela é tranquila para responder. [...]

E5NA – “Os fatores internos, particularmente no meu caso, quando eu cheguei em 2016 assumindo a gestão ali, a pouco tempo, três ou quatro meses depois que eu fui nomeado, então foram fatores que acabaram por eu não ter sido contato com o trabalho anterior, esse foi um fator que acabou vamos dizer assim, fazendo com que eu demorasse um pouco mais para entender sobre essas o que tava se dando, e além disso também pela falta de pessoal, porque realmente são n **atribuições** que existiam ali que existem lá na DMS ,atual DSinfra, e isso pesa muito ali na questão do gestor, pesa muito no ombro dele, então para você poder administrar tantas recomendações, quantas as outras **atribuições** com pouco pessoal, e isso acaba realmente você tendo que fazer malabarismo, e demorando um pouco, para talvez atender uma recomendação.”

PUNIR

E2NA – “O maior benefício que tem realmente é primeiro de cumprir o que foi solicitado, e o segundo de realmente voltar para o caminho que nunca deveria ter saído, no caso de poder fazer a coisa certa, fazer ação da maneira adequada como deveria ter ocorrido antes,

infelizmente não foi, eu acho que ainda mais de punição eu acho que a parte punitiva no caso que acaba arrolando auditoria em algum momento alguém vai ser punido por alguma coisa que deixou de fazer, ou que fez de maneira equivocada, maneira errada. [...] É porque quando você infelizmente se não houver punição as pessoas não conseguem entender que aquilo vai ser algo tem que ser corrigido ou seja atividade vai continuar ocorrendo.”

“Basicamente eu acho planejamento e organização, a falta de você ter realmente é, e uma outra coisa também, que eu acho que hoje em dia está ocorrendo muito que eu acho que é o receio de uma futura punição, [...]”

E5NA – “[...] tem aquelas que são mais tem uma que você tem que se pode segurar mais um pouquinho e tem alguma que você tem que responder agora passar isso para os servidores para eles verificarem que auditoria interna não tem o objetivo de punir né, porque né às vezes eles acham que o que vai punir, mas sim algo que vai te orientar para melhorar o processo, para agilizar, para desburocratizar todas essas coisas talvez fosse interessante sei lá de três em três meses, uma vez no semestre uma vez no ano.”

ORIENTAR/ORIENTAÇÃO

E4NA - “Então vamos lá, eu acho que o problema que tinha que tinha lá no setor é um problema que acontece em todo IFRJ, a gente não tem uma diretriz para informar que tipo de serviço cada setor faz, então assim parece que as pessoas vão fazendo tudo no jeitinho, não existe assim vamos dizer um profissionalismo, então as pessoas chegam alguém vai falar que aquela atividade precisa ser feita, mas não tem às vezes nenhuma **orientação** por escrito e aí as pessoas vão tocando do jeito até a hora que dá um problema. [...]”

“[...] e tem alguma que você tem que responder agora passar isso para os servidores para eles verificarem que auditoria interna não tem o objetivo de punir né, porque né às vezes eles acham que o que vai punir, mas sim algo que vai te **orientar** para melhorar o processo, para agilizar [...]”

E6NA – “eu acho que sim, eu acho que sim, seguindo essa linha, por exemplo a instrução da Vanessa de licitação de como montar um processo eu acho que vai facilitar as pessoas a fazer o seu trabalho, eu acho que o objetivo da instrução tem que ser esse é **orientar** e facilitar.”

E8A – “Por quê demorou, por que envolveu questões políticas, envolveu questões logísticas e documentais, porque foram coisas que surgiram e uma gestão anterior, que ao que parece a gestão sucessora não foi comunicada é de certa forma, tornando a gestão sucessora **desorientada** do que fazer [...]”

E9A – “Sim, concordo com todas! Foi até um ganho para o instituto nós não tínhamos essa **orientação** na verdade nunca teve! a partir desses órgãos de controle começou a nos questionar sobre certas coisas foi um ganho para a gente também, ganho pessoal, e um ganho para o instituto, para a Instituição.”

MELHORAR/MELHOR

E1A – “[...] pode ser **melhorado** como sempre a gente tem muita dificuldade e carência de pessoal, sobre sistema não, o sistema está muito bom estava na ocasião e a parte interna né, pessoas para trabalhar, executarem é as solicitações, que a gente achou muita dificuldade. [...]”

E1NA – “Falta de conhecimento, falta de conhecimento e na ocasião eu acho que faltava comprometimento do gestor para com a equipe, em poder capacitar a equipe, em poder instruir **melhor** equipe, [...]”

E2NA – “[...] hoje as ferramentas aumentaram então assim, existem mais ferramentas para poder ter o controle é no caso quanto mais formas de monitoramento é **melhor** para você

conseguir realmente ter um resultado mais viável, eu acho que também voltando essa questão da impunidade também é uma coisa que eu realmente sempre bato na tecla, [...]”.

E3A – “Então a gente consegue adequar **melhor** às situações de acordo com a legislação, de acordo com o que é pedido.”

“[...] Então agora não, agora as pessoas que estão saindo elas estão passando o trabalho direitinho para as pessoas que estão chegando entendeu? essa transição está muito **melhor** do que foi antes, eu acho que não poderia ter acontecido que aconteceu foi muito, muito prejudicial para a dgp [...]”.

E3NA – “Eu acho que, a gente não consegue ter uma **melhora** nesse fluxo de atendimento, porque assim, a gente tem que ver servidor, por servidor para ver a regularidade, principalmente no RH, para ver se cada servidor está regular de acordo com a lei, então não tem como fazer de outra forma, de uma forma mais rápida [...]”.

E4NA – “Então, acredito que algum desses problemas pode acontecer por isso, como a gente não tem uma cartilha de procedimentos que a gente tem que seguir né, quando tem lei envolvida é mais fácil, você tem a lei para seguir você tenta interpretar aquilo ali e segui que tá mandando, mas em outros quesitos ali infelizmente algumas coisas a gente só consegue **melhorar** ou progredir quando acontece de fato um problema, então assim é a estrutura, eu acho que é a estrutura do IFRJ tem esse problema entendeu, uma vez que um setor não sabe às vezes o que cabe àquele setor fazer, eu acho que acaba dando esses tipos de problema. [...]”.

“Eu acho que sim, que como houve problemas ainda mais nesses contratos de veículos, combustível, eu acho que qualquer tipo de controle que venha **melhorar** a eficiência dos controles do consumo dos gastos dos veículos eu acho que é válida sim.”

“mas em outros quesitos ali infelizmente algumas coisas a gente só consegue **melhorar** ou progredir quando acontece de fato um problema”

“Eu acho que a qualidade do controle mesmo, com isso o controle vai ficar **melhor**, é eu acho que evita qualquer tipo de problema futuro.”

E5NA – “[...] tem alguma que você tem que responder agora passar isso para os servidores para eles verificarem que auditoria interna não tem o objetivo de punir né, porque né às vezes eles acham que o que vai punir, mas sim algo que vai te orientar para **melhorar** o processo [...]”

“Eu assim particularmente auditoria uma área que eu gosto muito, então, então acho o seguinte, o principal fator que talvez faça com que essas coisas **melhorem**, é implementação de um sistema eletrônico eu não sei se na auditoria interna com contato com a CGU ou vocês fazem isso através do sistema.[Entrevistadora: Utilizamos o sistema monitor] Seria muito interessante ter isso para passar para auditor internos do órgão, para os atingidos vamos dizer assim, aqueles que vão ter que observar alguma recomendação e além disso seria interessante também, [...]”

“[...] porque né às vezes eles acham que o que vai punir, mas sim algo que vai te orientar para **melhorar** o processo, para agilizar, para desburocratizar todas essas coisas talvez fosse interessante sei lá de três em três meses, uma vez no semestre uma vez no ano.”

“[...] se a gente tivesse ali um controle **melhor** da saída do combustível e tal consequentemente seria um gasto menor com essas coisas, e isso é uma forma, é um dos benefícios que poderiam ser atendidos se fosse implementados todos esses controles tudo isso.”

E6A – “É eu acho que é mais ou menos aquilo que eu falei, eu acho que as pessoas estão sem parâmetro, se é uma instrução de execução tem um caminho a seguir, organiza **melhor** as tarefas né! Facilita! facilita a implementação das coisas.”.

E6NA - “É **melhorar** os controles e o trabalho das pessoas.[...]”

E8NA – “ Olha!, não, não todas, algumas são pertinentes, tanto no sentido de buscar a defesa do dinheiro público, quanto ao mesmo tempo para **melhorar** o fluxo do IFRJ como um todo.[...]”

“[...] E também tem a questão da tecnologia, é, também tem a questão do redmine já questão de informática o redmine é uma boa ideia porque tá tudo online, que fica registrado cronologicamente se você quiser resgatar um arquivo lá de trás, você resgata remotamente onde estiver, porém eu vejo que é um sistema que tem que melhorar da parte da questão das nomenclaturas entendeu e da parte da implementação das tarefas, é um site bom redmine eu mesmo usei bastante até uma boa ideia, só que eu acho que tem que **melhorar** no quesito, de poder, por exemplo colocar faz tempo que eu não tenho mexido nele entendeu mais tem questão que [entrevistador: você falou que na visualização?] Tem que **melhorar** a interface dele, dá para ver que que o sistema tem um layout de 10 anos atrás [...]”.

E9A – “[...] Nosso setor falha, falha e a gente tenta sempre consertar, é quem tá de fora sempre tem sempre uma visão **melhor**, vc tá chegando você vê aquilo ali... Não tá a gente que tá aqui, a gente nem percebe, mas gente tá acostumada com a lâmpada que não acende ali.”

TAREFA

E6A - “É eu acho que é mais ou menos aquilo que eu falei, eu acho que as pessoas estão sem parâmetro, se é uma instrução de execução tem um caminho a seguir, organiza melhor as **tarefas!** Facilita! facilita a implementação das coisas.”.

“São vários fatores, eu acho que algumas coisas, eu por exemplo a Reitoria tinha um número muito limitado de servidores e o dia a dia muito trabalhoso né, isso acaba você sendo absorvido o tempo nas **tarefas** diárias e não se dedica a pensar, a pensar mesmo, escrever e determinar eu acho que esse foi o fator que mais demorou.[...]”

E8NA - “[...] Comunicação, porque as **tarefas** para serem feitas tem que escolher alguém para fazer, beleza! somos pagos para isso, a pessoa não pode dizer não, a lei é Clara tem que fiscalizar, não pode falar não que eu não vou ser fiscal, que eu não posso negar, porém no momento em que põe um servidor para ser fiscal tem que avisar com antecedência, tem que explicar o que ele vai fazer, para fazer certo né, porque tem todo tipo de fiscalização, [...]”.

IMPORTANTE

E2NA – “[...] justamente , então assim eu não sei, mas que a gente fez se eu não me engano foram 12 ou 13 encontros ao longo de um ano inteiro no ano de 2015 se eu não estou enganado, fizemos em vários *campi* e cada campus tinha o seu representante para participar, eu inclusive era o, no caso, suplente do gestor da época que estava como responsável pelo GT, mas eu liderei o GT eu acho que uns 7 ou 8 encontros e assim a gente fez isso acredito eu que realmente acaba entrando de novo a questão da morosidade e também de poder realmente ver que isso é **importante** eu acho que o destaque que isso tem para o futuro até da instituição, porque a falta desse tipo de realmente, de responsabilidade acaba ocasionando isso.”

E6A – “[...] eu acho que a gente tem que dedicar um tempo do trabalho para isso, eu acho que o mais **importante** é isso, mas a gente começou a parte da criação da governança, tem que criar uma estrutura interna para viabilizar, mas não é fácil você escrever, implementar, botar as coisas para fazer, mas eu acho que a governança e o pessoal que chegou aquele aumento dos servidores contribuiu muito.”

“ Eu acho que a gente começou esse trabalho botando num sistema, no sistema redmine eu acho **importante** a gente tem um sistema para ir alertando o prazo que o dia-a-dia atropela

muito você acaba não tendo uma visão clara até do que falta do que já foi, do trabalho a ser feito.”

E9A – “Sim com certeza, principalmente com relação a uma das vistorias que foi feita em volta redonda nós tivemos uma recomendação, de não só usar o cronograma do edital, mas usar também o cronograma e a planilha mais usar também o boletim, o boletim de custo/medição que nos foi fornecido inclusive pelas Cgu através, desse boletim a gente não só tem um cronograma, como o que foi realmente executado através desse boletim tem como controlar. Foi um grande ganho muito **importante** para gente.”

COBRANCAS

E7NA – “Então, na verdade em parte sim, parte não, eu não assim não lembro de cabeça, mas lembro que algumas **cobranças** assim, sim é eu acho que desnecessárias que demonstra um pouco de desconhecimento pelos auditores da própria lei. [...]”

E10A – “[...] fatores externo eu entendo assim que a própria cobrança da CGU é um super fator externo para as pessoas adotarem aquilo né ninguém quer ficar com a Cgu ali em cima, então eu acho que a **cobrança** da própria seja um é um fator externo.”

ATRAPALHAR

E6NA – “eu acho o seguinte por exemplo, quando a gente chegou, já tinha muitas recomendações da CGU, e não tinha os controles, então para mim, essa pergunta é complicada, porque eu falei eu acho que é muito pouca gente na Reitoria para bastante serviço, então isso **atrapalhava** muito dos próprios setores de desenvolver, você vê que depois que a gente fez aquele concurso, a gente conseguiu ter mais”

E7NA – “Algumas recomendações da CGU vêm nos ajudar para nos auxiliar, quando ela vem de forma condizente do que diz a lei, com algumas coisas que são novas que vem, surgiram que a gente tem que fazer quando elas encontram, eu acho que elas são extremamente úteis para a gente, para a gente melhorar nosso desempenho, melhorar a qualidade do nosso trabalho, dos nossos processos, porém outros às vezes, dificultam, **atrapalham**, porque a gente demore mais, engessa um pouco mais o processo e...”

“Às vezes a recomendação ainda não foi atendida por falta de tempo da nossa parte, por que essa falta de tempo ela vem por conta da falta de servidores no setor, que **atrapalha** bastante, é um setor que se exige muito, mas não se valoriza muito, e consequência não se não se traz muitos servidores [...]”

“Fatores internos: falta, ausência de pessoal, muitas vezes as pessoas a qual você depende para continuar um processo, para implantar uma coisa nova, depende de outras pessoas e essas pessoas às vezes não são colaborativas, então isso **atrapalha** bastante.”

“é a gente tá mexendo mais aí você tem que mexer, parar para analisar a licitação para tá fazendo um edital, para tá fazendo uma outra coisa, então você não consegue ter um acompanhamento de forma corrente, você tem que tá parando uma coisa para fazer outra, para poder fazer outra e assim vai, até que você consiga atender aquela recomendação então ausência de pessoal **atrapalha** ausência de pessoal e a grande demanda de trabalho **atrapalham** e muito o andamento para que a gente possa andar mais rápido com as recomendações [...]”

DEMORAR

E5NA - “Os fatores internos, particularmente no meu caso, quando eu cheguei em 2016 assumindo a gestão ali, a pouco tempo, três ou quatro meses depois que eu fui nomeado,

então foram fatores que acabaram por eu não ter sido contato com o trabalho anterior, esse foi um fator que acabou vamos dizer assim, fazendo com que eu **demorasse** um pouco mais para entender sobre essas o que tava se dando, e além disso também pela falta de pessoal, porque realmente são n atribuições que existiam ali que existem lá na DMS, atual DSinfra, e isso pesa muito ali na questão do gestor, pesa muito no ombro dele, então para você poder administrar tantas recomendações, quantas as outras atribuições com pouco pessoal, e isso acaba realmente você tendo que fazer malabarismo, e **demorando** um pouco, para talvez atender uma recomendação.”

E6A – “São vários fatores, eu acho que algumas coisas, eu por exemplo a Reitoria tinha um número muito limitado de servidores e o dia a dia muito trabalhoso né, isso acaba você sendo absorvido o tempo nas tarefas diárias e não se dedica a pensar, a pensar mesmo, escrever e determinar eu acho que esse foi o fator que mais demorou.”

E7NA – “Algumas recomendações da CGU vêm nos ajudar para nos auxiliar, quando ela vem de forma condizente do que diz a lei, com algumas coisas que são novas que vem, surgiram que a gente tem que fazer quando elas encontram, eu acho que elas são extremamente úteis para a gente, para a gente melhorar nosso desempenho, melhorar a qualidade do nosso trabalho, dos nossos processos, porém outros às vezes, dificultam, atrapalham, porque a gente **demore** mais, engessa um pouco mais o processo e...”

“Então eu acho que a CGU, também assim ela **demora** muito para dar o retorno, e essa demora, já teve uma experiência ruim em que poderia ter nos causados dano bastante grande e aí acho que a CGU ela poderia ser mais ágil também nesse ponto né, bem assim a gente também entendi que de repente que a mesma coisa que a gente passa aqui eles passam lá, ausência de pessoal e um grande fluxo de trabalho é, mas assim determinadas recomendações fossem mais rápidas a gente evitaria certas coisas ruins digamos assim.”

E8A - Por que **demorou!**?, por que envolveu questões políticas, envolveu questões logísticas e documentais, porque foram coisas que surgiram e uma gestão anterior, que ao que parece a gestão sucessora não foi comunicada é de certa forma, tornando a gestão sucessora desorientada do que fazer [Entrevistadora: comunicada de quê?] Comunicada da existência dessa recomendação, pode até ter falado tem algumas recomendações para você olhar mas mas não chegou vamos supor essa recomendação aqui tal tem que fazer isso é assim, eu já fiz isso, quer dizer acabou gerando um processo de quando tava na metade do curso no caminho, a gestão que assumia tinha que voltar do zero para poder entender ela e continuar de onde a outra gestão parou, isso contribuiu muito para a **demora** e só questão pessoal minha [Entrevistadora: Tudo aqui é sua opinião] é o que aconteceu comigo.

E10A – “Eu acho que o prazo é muito longo desde que a gente recebe a recomendação é longo, em todos os sentidos, a gente recebe a recomendação e é longo como é que a gente vai saber como vai tratar, porque às vezes a forma que a gente peça que vai tratar é uma forma que vai atender a CGU, então a gente, a gente pensa num jeito a CGU responder acata, só que só que até ela acatar e dá esse feedback para gente de que pode ser daquela maneira que aquela maneira tá atendendo **demora** muito, eu acho que esse ponto, de tempo, é uma coisa que poderia ser mais rápido, ou então nem que ela não atenda não sei, mas até mesmo a própria a própria auditoria interna que fale olha pode ser por esse caminho, acredito que que isso vai ser acatado, tipo assim para gente também não ficar no escuro vou fazer isso aí chega lá na frente e isso não vai atender de jeito nenhum, assim é uma sugestão eu acho se tivesse um retorno mais rápido a gente conseguiria implementar mais rápido.”

GRANDE DEMANDA DE TRABALHO/ GRANDE FLUXO DE TRABALHO

E7NA – “Então é por causa da ausência de pessoal e aí a gente fica sobrecarregado né, vou dar um exemplo, as instruções de serviço que a CGU recomendou que se fizesse de licitações

e contratos, e de fiscalização e gestão de contratos, é a gente tá mexendo mais aí você tem que mexer, parar para analisar a licitação para tá fazendo um edital, para tá fazendo uma outra coisa, então você não consegue ter um acompanhamento de forma corrente, você tem que tá parando uma coisa para fazer outra, para poder fazer outra e assim vai, até que você consiga atender aquela recomendação então ausência de pessoal atrapalha ausência de pessoal e a **grande demanda de trabalho** atrapalham e muito o andamento para que a gente possa andar mais rápido com as recomendações”.

“Então eu acho que a CGU, também assim ela demora muito para dar o retorno, e essa demora, já teve uma experiência ruim em que poderia ter nos causados dano bastante grande e aí acho que a CGU ela poderia ser mais ágil também nesse ponto né, bem assim a gente também entendi que de repente que a mesma coisa que a gente passa aqui eles passam lá, ausência de pessoal e um **grande fluxo de trabalho** é, mas assim determinadas recomendações fossem mais rápidas a gente evitaria certas coisas ruins digamos assim.”

E8NA - “Ah é Então vou completar aquela resposta, e também envolve a questão, que boa parte essas recomendações foram direcionadas para servidores como parte de compras especificamente, que já tem uma **grande demanda de trabalho** e o número pouco, reduzido de servidores, que envolve como, por exemplo a implementação de normativos, de novas práticas e como não houve a chegada de novos servidores ao setores de compra por exemplo, isso quer dizer ficando tudo concentrado na figuras de duas pessoas do setor de no 8 no máximo e isso comprometeu em muito o atendimento é, na questão do fornecimento aí quer dizer, aí acaba com o servidor ou atende a recomendação de auditoria ou faz compras, o que vai escolher? ou vai parar a máquina para poder atender as recomendações [...]”

RETORNO/feedback

E7NA – “Então eu acho que a CGU, também assim ela demora muito para dar o **retorno**, e essa demora, já teve uma experiência ruim em que poderia ter nos causados dano bastante grande e aí acho que a CGU ela poderia ser mais ágil também nesse ponto né, bem assim a gente também entendi que de repente que a mesma coisa que a gente passa aqui eles passam lá, ausência de pessoal e um grande fluxo de trabalho é, mas assim determinadas recomendações fossem mais rápidas a gente evitaria certas coisas ruins digamos assim.”

“Assim a auditoria da CGU ela não é ruim, ela é boa, ela traz não é regulamento, mas ela, ela te dá um **feedback**: 'olha você tá seguindo as normas, tá seguindo as regras, olha em alguns pontos você tá desviando as regras né vamos seguir o caminho certo' eu acho que ela te dá esse norte esse direcionamento para o mais correto possível né, eu acho que não ter isso é muito ruim, porque você nunca sabe se está fazendo as coisas certa não você não tem um feedback externo relacionado ao teu trabalho.”

E8NA – “A CGU tem que se mostrar aberta para **feedback** para dúvidas.”

E10A - Eu acho que o prazo é muito longo desde que a gente recebe a recomendação é longo, em todos os sentidos, a gente recebe a recomendação e é longo como é que a gente vai saber como vai tratar, porque às vezes a forma que a gente peça que vai tratar é uma forma que vai atender a CGU, então a gente, a gente pensa num jeito a CGU responder acata, só que só que até ela acatar e dá esse **feedback** para gente de que pode ser daquela maneira que aquela maneira tá atendendo demora muito, eu acho que esse ponto, de tempo, é uma coisa que poderia ser mais rápido, ou então nem que ela não atenda não sei, mas até mesmo a própria auditoria interna que fale olha pode ser por esse caminho, acredito que que isso vai ser acatado, tipo assim para gente também não ficar no escuro vou fazer isso aí chega lá na frente e isso não vai atender de jeito nenhum, assim é uma sugestão eu acho se tivesse um **retorno** mais rápido a gente conseguiria implementar mais rápido.

MÁQUINA

E8NA – “[...] a gestão via as coisas acontecerem muitas coisas só que deixou continuar rolando para, para máquina continuar rodando entendeu.”

“ [...] ou vai parar a máquina para poder atender as recomendações, isso contribui muito a falta de pessoal e também principalmente a questão financeira, porque muitas vezes envolve a locação de novas instalações físicas, compras de equipamentos. Isso compromete, porque a gente tá numa época de reduzido orçamento federal e a atividade educacional está em expansão.”

“[...] ainda mais nessa época de crise de falta de dinheiro, de ataque educação pública federal, tem que manter isso de pé funcionando, aí o gestor sem saída, na questão de manter a máquina geral girando a pessoa acaba fazendo jeitinho, só que muitos jeitinhos desses, acaba até caindo na ilegalidade [...]”

DESPROPORCIONAL

E8A – “É aquilo que eu falei algumas são muitas são até válidas realmente olhando assim a sejam está certo ela viu uma coisa que eu não vi mas outras foi totalmente **desproporcional** só serviu para causar estresse desgaste nas pessoas envolvidas.”

E8NA - “Olha!, não, não todas, algumas são pertinentes, tanto no sentido de buscar a defesa do dinheiro público, quanto ao mesmo tempo para melhorar o fluxo do IFRJ como um todo. Algumas são realmente pertinentes e outras são realmente **desproporcionais**”

“Então, foi aquilo que eu falei as recomendações que sejam interessantes que sejam proporcionais e justas vão trazer ganho, agora as **desproporcionais**, aquelas que eles veem problemas onde não tem, em que o TCU prevaleceu e viu que não viu, apenas é para perder tempo, entendeu?”

AJUDAR

E1A – “Com certeza, porque na realidade, como a gente atendeu, acatou a solicitação para o atendimento, ficou mais fácil da identificação visual do veículo, do veículo oficial, ficou mais fácil na saída e na entrada, vários procedimentos **ajudaram** bastante essa recomendação no IFRJ.”

E3NA – “Eu acho que, a gente não consegue ter uma melhora nesse fluxo de atendimento, porque assim, a gente tem que ver servidor, por servidor para ver a regularidade, principalmente no RH, para ver se cada servidor está regular de acordo com a lei, então não tem como fazer de outra forma, de uma forma mais rápida [...]. Sim as recomendações relacionadas a fluxo de implementação de rotinas creio sim que possa **ajudar** entendeu.”

“no monitoramento? [...] Eu não sei eu tenho muita dificuldade para mexer no redmine, eu não acho sistema muito intuitivo de mexer, eu acho que é um sistema meio complicadinho, é não sei. Eu acho que eu gostaria de ser mais próxima da audin, para gente poder conversar mais sobre o que eu poderia fazer para atender as recomendações, porque às vezes vocês têm ideias que podem me **ajudar** também vice-versa.”

E3A – “Eu acho que para verificação de legalidade sim. [Entrevistadora: E para os outros?] Assim não sei não sei. Eu sei que teve uma instrução de serviço de folha de ponto, que eu acho que se a gente tivesse colocado ela em prática mesmo teria **ajudado**, um problema que saiu a instrução de serviço, mas a gente, mas o IFRJ não botou em prática entendeu, mas se tivesse posto em prática **ajudaria** bastante.”

E4NA – “Eu acho que a transição **ajudaria**, mas eu acho que foi mais problema de quantidade e da qualidade da mão de obra do setor mesmo, porque auditoria a todo momento

ficava lembrando que precisava atender as requisições, tinha essa questão, então eu acho que foi mais mesmo questão da mão de obra qualificada lá no setor.”

DOCUMENTOS

E3NA - “[...] porque eu mesmo após me comunicar com servidor e eu mesma posso resolver com servidor através do envio de **documentação**, e tal, mas estas que ficam para trás, são essas que ficam mais complexas, porque eu preciso de outros servidores de outros setores, de verificação de algum documento, na própria instrução de serviço eu acho que resolveria várias questões pendentes é o pró-reitor o que faz a gente sabe que o servidor que faz o pró-reitor, que assina, eu não conseguiria fazer sozinha, daria para fazer com alguém da Proju, com alguém da Prodin, com alguém da governança.”

“eu acho que principalmente nas questões relativas a fluxo e a implementação de rotina, a gente não vai ter exatamente uma automação, mas a gente vai chegar muito perto muito próximo de uma coisa que não vai precisar verificar um por um, porque todos vão estar, sabe uniformes entendeu! sabe todos vão estar respeitando a uma instrução de serviço, todos vão está respeitando um regulamento, um **documento** entendeu vai ter um documento que vai tá dando a legalidade da questão e a ilegalidade da questão.”

E8A – “Por que!? demorou, porque envolveu questões políticas, envolveu questões logísticas e **documentais**, porque foram coisas que surgiram e uma gestão anterior, que ao que parece a gestão sucessora não foi comunicada é de certa forma, tornando a gestão sucessora desorientada do que fazer”.

E8NA – “tem setores que podem estar envolvidos, setores envolvidos mais próximos com a gestão do momento no qual tem a determinada implementação de tal prática poderia trazer ônus para quem o implementasse o que faz com que a gestão empurre leve lá para frente para postergar ao máximo o atendimento dela, e a questão, essa é uma das coisas e a questão pessoal, e tem a questão também que muitas vezes envolve a questão operacional entendeu como IFRJ é um instituto federal em rede com campus localizados em diversos municípios do Estado isso compromete bastante também a uniformidade de normas e práticas e mesmo a obtenção de **documentos** que nem sequer existem mais.”

GESTÃO

E1A – “Então naquela ocasião é eu senti muita dificuldade foi internamente, para colher informações internamente, porque essa direção que eu ocupei eu não tinha histórico, não foi o legado quando eu me tornei gestor eu não tinha legado praticamente nenhum do anterior gestor, eu não tinha legado da **gestão** passada.”

“Basicamente é isso benefício é que foi que a gente começou a não trabalhar mais na informalidade, conforme a gente combinações mesmo do governo né! a gente começou a acatar e trabalhar, não que a outra **gestão**, não estou falando mal da outra gestão não é nada disso é que eles tinham muita fragilidade que a gente começou a perceber e a gente começou a trabalhar para que não houvesse.”

E3NA - “Uma coisa que aconteceu comigo quando eu entrei aqui foi que a **gestão**, [...], que na **gestão** [...] não sei se é isso que você queria saber, tinha entrado e a gestão anterior tinha saído sem passar os procedimentos para a gestão nova e eu tive dificuldade para pegar o trabalho, porque assim, não tinha ninguém que soubesse o que eu tinha que fazer, para poder aprender. [...]”

E4NA – “[...] E aqui um outro problema gravíssimo toda vez que tem mudança de **gestão** não existe uma transição”

E8A – “Por que!? demorou, porque envolveu questões políticas, envolveu questões logísticas e documentais, porque foram coisas que surgiram e uma **gestão** anterior, que ao que parece a **gestão** sucessora não foi comunicada é de certa forma, tornando a gestão sucessora desorientada do que fazer [...] a **gestão** que assumia tinha que voltar do zero para poder entender ela e continuar de onde a outra **gestão** parou, isso contribuiu muito para a demora [...]”.

“Na verdade até que perceberam muitos casos, não estou falando de gestor x ou y não, mas percebe a pessoa que tem conhecimento mínimo de administração pública mesmo que o gestor não tenha, sempre vai ter um servidor que vai lá e falar: isso tá errado não pode ser desse jeito. Aí esbarra o quê? na questão do jeitinho!, a pessoa tá vendo acontecer, mas vai levando até onde der, para ver certas coisas acontecerem, mas não vem o caso aqui. Eu acho se o gestor [...] a **gestão** via as coisas acontecerem muitas coisas só que deixou continuar rolando para, para máquina continuar rodando entendeu.”

“olha, isso envolve muitas questões, porque por que envolve questões de ordem técnica, ordem financeira-orçamentária, e pessoal, quer dizer não sei se eu me posso a me alongar muito nessa resposta, mas porque envolve muita questão do relacionamento da **gestão** com determinados setores entendeu porque falando de grosso modo, tem setores que podem estar envolvidos, setores envolvidos mais próximos com a gestão do momento no qual tem a determinada implementação de tal prática poderia trazer ônus para quem o implementasse o que faz com que a gestão empurre leve lá para frente para postergar ao máximo o atendimento dela, [...]”

E9A – “Internamente sempre a partir do, da direção né, quando toma conhecimento das recomendações dos órgãos de controle, nós temos que atender e a direção nos dá subsídio também para isso por se não adianta o órgão de controle recomenda e a direção nos dá subsídio para atender não teremos como atender. [Entrevistadora: Então você elenca quando você fala do chefe imediato ou da gestão?] Quando fala em direção fala de uma forma geral reitores pró-reitores a **gestão**.”

E10A – “Internamente sempre a partir do, da direção né, quando toma conhecimento das recomendações dos órgãos de controle, nós temos que atender e a direção nos dá subsídio também para isso por se não adianta o órgão de controle recomenda e a direção nos dá subsídio para atender não teremos como atender. [Entrevistadora: Então você elenca quando você fala do chefe imediato ou da gestão?] Quando fala em direção fala de uma forma geral reitores pró-reitores a **gestão**.”

UNIFORMES/UNIFORMIDADE

E3NA – “Eu acho que principalmente nas questões relativas a fluxo e a implementação de rotina, a gente não vai ter exatamente uma automação, mas a gente vai chegar muito perto, muito próximo de uma coisa que não vai precisar verificar um por um, porque todos vão estar, sabe **uniformes** entendeu! sabe todos vão estar respeitando a uma instrução de serviço, todos vão está respeitando um regulamento, um documento entendeu vai ter um documento que vai tá dando a legalidade da questão e a ilegalidade da questão.”

E8NA – “[...]e a questão, essa é uma das coisas e a questão pessoal, e tem a questão também que muitas vezes envolve a questão operacional entendeu como IFRJ é um instituto federal em rede com campus localizados em diversos municípios do Estado isso compromete bastante também a **uniformidade** de normas e práticas e mesmo a obtenção de documentos que nem sequer existem mais.”

REDMINE

E3NA – “ no monitoramento? [...] Eu não sei eu tenho muita dificuldade para mexer no **redmine**, eu não acho sistema muito intuitivo de mexer, eu acho que é um sistema meio complicadinho, é não sei. Eu acho que eu gostaria de ser mais próxima da audin, para gente poder conversar mais sobre o que eu poderia fazer para atender as recomendações, porque às vezes vocês têm ideias que podem me ajudar também vice-versa.”

E6A – “Eu acho que a gente começou esse trabalho botando num sistema, no sistema **redmine** eu acho importante a gente tem um sistema para ir alertando o prazo que o dia-a-dia atropela muito você acaba não tendo uma visão clara até do que falta do que já foi, do trabalho a ser feito.”

E8NA – “ [...] E também tem a questão da tecnologia, é, também tem a questão do **redmine** já questão de informática o **redmine** é uma boa ideia porque tá tudo online, que fica registrado cronologicamente se você quiser resgatar um arquivo lá de trás, você resgata remotamente onde estiver, porém eu vejo que é um sistema que tem que melhorar da parte da questão das nomenclaturas entendeu e da parte da implementação das tarefas, é um site bom **redmine** eu mesmo usei bastante até uma boa ideia, só que eu acho que tem que melhorar no quesito, de poder, por exemplo colocar faz tempo que eu não tenho mexido nele entendeu mais tem questão que [entrevistador: você falou que na visualização?] Tem que melhorar a interface dele, dá para ver que que o sistema tem um layout de 10 anos atrás, aqui por exemplo, projetos tá tudo misturado aqui tudo misturado para recomendações audin, beleza! o que era o certo aqui já que o **redmine** é um sistema para compartilhar projetos. Olha só isso aqui! olha tudo junto de projetos, de mapeamento de processos, com negócio de informática, aqui de telefonia, gestão de contato, da simpres, quer dizer o que tinha que fazer aqui seria partições auditoria interna todos os *campi*, e informática, parte de RH, e não sei o que gestão de processos que fizessem as partições entendeu basicamente é isso.”

E10A – “É como são várias, assim eu acho que a parte de maior controle mesmo, entendeu como fala aqui vou falar assim pontual algumas eram questão de pagamento era até mais ter mais controle sobre os pagamentos e outras foram relacionadas a mudança de sistema, mesmo então e a última a equipe de compras assim no geral nos grupos maiores eu acho que seria o benefício trazido é você ter maior controle, você por exemplo **redmine** é um sistema que veio para você ter o controle, porque a gente estava sem controle.”

RESPONSABILIDADE

E2NA - “[...]então assim eu não sei, mas que a gente fez se eu não me engano foram 12 ou 13 encontros ao longo de um ano inteiro no ano de 2015 se eu não estou enganado, fizemos em vários *campi* e cada campus tinha o seu representante para participar, eu inclusive era o, no caso, suplente do gestor da época que estava como responsável pelo GT, mas eu liderei o GT eu acho que uns 7 ou 8 encontros e assim a gente fez isso acredito eu que realmente acaba entrando de novo a questão da morosidade e também de poder realmente ver que isso é importante, eu acho que o destaque que isso tem para o futuro até da instituição, porque a falta desse tipo de realmente, de responsabilidade acaba ocasionando isso.”

E8NA – “Isso é muito complexo, isso e se isso envolve várias coisas, envolve a questão do jeitinho brasileiro sabe?!, ainda mais nessa época de crise de falta de dinheiro, de ataque educação pública federal, tem que manter isso de pé funcionando, aí o gestor sem saída, na questão de manter a máquina geral girando a pessoa acaba fazendo jeitinho, só que muitos jeitinhos desses, acaba até caindo na ilegalidade, porque aquela questão de remanejamento de recursos e tal aí o (INAUDÍVEL) está sobrando dinheiro no capital, no custeio não tem, aí acaba fazendo um artifício para o negócio continuar funcionando, é boa a intenção, a causa que fazendo a questão da responsabilidade fiscal essas coisas e a questão também dos favorecimentos pessoais que acontece também.”

COMUNICAÇÃO

E8A – “Por que!? demorou, porque envolveu questões políticas, envolveu questões logísticas e documentais, porque foram coisas que surgiram e uma gestão anterior, que ao que parece a gestão sucessora não foi comunicada é de certa forma, tornando a gestão sucessora desorientada do que fazer [Entrevistadora: comunicada de quê?] Comunicada da existência dessa recomendação [...]”

E8NA – “6) Partindo de sua percepção o que poderia ser melhorado no processo de monitoramento das recomendações de auditoria?] Posso resumir uma única palavra: Comunicação, porque as tarefas para serem feitas tem que escolher alguém para fazer, beleza! somos pagos para isso, a pessoa não pode dizer não, a lei é Clara tem que fiscalizar, não pode falar não que eu não vou ser fiscal, que eu não posso negar, porém no momento em que põe um servidor para ser fiscal tem que avisar com antecedência, tem que explicar o que ele vai fazer, para fazer certo né, porque tem todo tipo de fiscalização, tem fiscalização entendeu de impressoras que é fácil beleza! entendeu, de telefonia também idem, tem fiscalização que envolve veículos, que envolve a já a parte técnica, em resumo tem que explicar para a pessoal olha o tipo de fiscalização é essa e tal, tal, tal, tal você tem que entender o tipo, de como falar o tipo de fluxo nesse sentido, para poder atender minimamente. Inclusive a própria IN 05 atualmente tem um esboço inicial aprovado pela AGU explicando como se faz, isso ajudou muito inclusive, mas assim comunicação [...] padronização, falei de padronização sem citar o nome.”

QUESTÃO/QUESTIONA

E2NA – “acredito que o maior fator da **questão** do não atendimento é a morosidade e o empenho de quem está possivelmente sendo solicitado a fazer o atendimento, no caso da solicitação.”

“... né, justamente , então assim eu não sei, mas que a gente fez se eu não me engano foram 12 ou 13 encontros ao longo de um ano inteiro no ano de 2015 se eu não estou enganado, fizemos em vários *campi* e cada campus tinha o seu representante para participar, eu inclusive era o, no caso, suplente do gestor da época que estava como responsável pelo GT, mas eu liderei o GT eu acho que uns 7 ou 8 encontros e assim a gente fez isso acredito eu que realmente acaba entrando de novo a **questão** da morosidade e também de poder realmente ver que isso é importante, eu acho que o destaque que isso tem para o futuro até da instituição, porque a falta desse tipo de realmente, de responsabilidade acaba ocasionando isso.”

“...Sim, hoje as ferramentas aumentaram então assim, existem mais ferramentas para poder ter o controle é no caso quanto mais formas de monitoramento é melhor para você conseguir realmente ter um resultado mais viável, eu acho que também voltando essa **questão** da impunidade também é uma coisa que eu realmente sempre bato na tecla, a própria legislação a 8429 de improbidade administrativa auxilia um pouco nessa situação. porque a gente sabe que no caso no serviço público é o resultado, é tá ali aquela legislação pequena de 1992 ela é perfeita realmente para gente saber o que vai acontecer, no caso de uma improbidade administrativa de um equívoco, de um erro de um servidor, ou até de uma pessoa externa também, então é assim.”

E3NA – “[...] sim, eu concordo, pelo que eu tenho visto a CGU ou tem focado bastante na **questão** da acumulação, se é legal, se tem compatibilidade de horários, se excede a 60 horas semanais, então com isso aí eu concordo sim.”

“[...] mas estas que ficam para trás, são essas que ficam mais complexas, porque eu preciso de outros servidores de outros setores, de verificação de algum documento, na própria instrução de serviço eu acho que resolveria várias questões pendentes é o pró-reitor o que faz a gente

sabe que o servidor que faz o pró-reitor, que assina, eu não conseguiria fazer sozinha, daria para fazer com alguém da Proju, com alguém da Prodin, com alguém da governança.”

“Eu acho que principalmente nas questões relativas a fluxo e a implementação de rotina, a gente não vai ter exatamente uma automação, mas a gente vai chegar muito perto muito próximo de uma coisa que não vai precisar verificar um por um, porque todos vão estar, sabe uniformes entendeu! sabe todos vão estar respeitando a uma instrução de serviço, todos vão está respeitando um regulamento, um documento entendeu vai ter um documento que vai tá dando a legalidade da **questão** e a ilegalidade da **questão**.”

E4NA – “Eu acho que a transição ajudaria, mas eu acho que foi mais problema de quantidade e da qualidade da mão de obra do setor mesmo, porque auditoria a todo momento ficava lembrando que que precisava atender as requisições, tinha essa **questão**, então eu acho que foi mais mesmo **questão** da mão de obra qualificada lá no setor.”

E5NA – “Os fatores internos, particularmente no meu caso, quando eu cheguei em 2016 assumindo a gestão ali, a pouco tempo, três ou quatro meses depois que eu fui nomeado, então foram fatores que acabaram por eu não ter sido contato com o trabalho anterior, esse foi um fator que acabou vamos dizer assim, fazendo com que eu demorasse um pouco mais para entender sobre essas o que tava se dando, e além disso também pela falta de pessoal, porque realmente são n atribuições que existiam ali que existem lá na DMS, atual DSinfra, e isso pesa muito ali na **questão** do gestor, pesa muito no ombro dele, então para você poder administrar tantas recomendações, quantas as outras atribuições com pouco pessoal, e isso acaba realmente você tendo que fazer malabarismo, e demorando um pouco, para talvez atender uma recomendação.”

“É assim, na verdade a **questão** é realmente não é só a falta da implementação, é tipo assim, deixei de atender a recomendação repita foram esses fatores: falta de pessoal, no meu caso mais uma vez, por não ter um histórico ali, então você tem que pegar estudar o caso detalhadamente, até para não dar uma, não responder algo que mais tarde, vai me prejudicar, entendeu tem que entender bem, e isso demanda um certo tempo.”

E6NA – “basicamente a mesma coisa a gente concorda, a **questão** que algumas são mais difíceis são mais difíceis de implementar mesmo, são mais trabalhosas.”

“a mesma coisa a **questão** mesmo que não tinha nenhuma a gente basicamente partiu do zero é muito difícil fazer todas ao mesmo tempo e a gente foi atacando aos poucos e seguindo um pouco que a CGU indicava como mais importante é o que ela dava maior importância nesse sentido que não fazer.”

“a mesma coisa, a **questão** mesmo de que não tinha nenhuma a gente praticamente partiu do zero, então é difícil fazer todas ao mesmo tempo e a gente foi atacando aos poucos e seguindo um pouco que a CGU indicava como mais importante é o que ela dava a maior importância nesse sentido que não fazer.”

E8A – “Ajudou por exemplo na **questão** do atesto da nota na instrução de serviço que foi escrita para entender o que a CGU falou 'falta de padronização' ajudou porque foi uma forma, porque assim, muita gente que recebia o material ou era fiscal de contrato, ficava ligando toda hora para contabilidade: " e aí como é que eu assinar aqui não sei o quê" sendo que tem um decreto Lá de 86 que estipula que tem que ser SIAPE, o cargo da pessoa, a data e a assinatura. Ai quer dizer, isso que contribuiu muito pra essa **questão** ateste que na minha opinião foi o mais bem sucedido, foi essa **questão** acabou sendo uma forma de tirar dúvidas da pessoa entendeu? a pessoa vou receber 5 cadeiras mas como é que eu vou testar isso agora para mandar para o pagamento? acabou sendo uma coisa para ajudar o servidor entendeu foi uma forma bem sucedida uma coisa que foi para tirar dúvidas. [Entrevistador: E fator externo teve algum que tenha contribuído fora do IFRJ, para que as recomendações fossem atendidas?] Externo Ao meu ver eu não enxerguei nada de externo”.

“Por que!? demorou, porque envolveu questões políticas, envolveu questões logísticas e documentais, porque foram coisas que surgiram e uma gestão anterior, que ao que parece a gestão sucessora não foi comunicada é de certa forma, tornando a gestão sucessora desorientada do que fazer [Entrevistadora: comunicada de quê?] Comunicada da existência dessa recomendação, pode até ter falado tem algumas recomendações para você olhar mas mas não chegou vamos supor essa recomendação aqui tal tem que fazer isso é assim, eu já fiz isso, quer dizer acabou gerando um processo de quando tava na metade do curso no caminho, a gestão que assumia tinha que voltar do zero para poder entender ela e continuar de onde a outra gestão parou, isso contribuiu muito para a demora é só **questão** pessoal minha [Entrevistadora: Tudo aqui é sua opinião] é o que aconteceu comigo.”

“Na verdade até que perceberam muitos casos, não estou falando de gestor x ou y não, mas percebe a pessoa que tem conhecimento mínimo de administração pública mesmo que o gestor não tenha, sempre vai ter um servidor que vai lá e falar: isso tá errado não pode ser desse jeito. Aí esbarra o quê? na **questão** do jeitinho!, a pessoa tá vendo acontecer, mas vai levando até onde der, para ver certas coisas acontecerem, mas não vem o caso aqui. Eu acho se o gestor [...] a gestão via as coisas acontecerem muitas coisas só que deixou continuar rolando para, para máquina continuar rodando entendeu.”

E8NA – “olha, isso envolve muitas questões, porque por que envolve questões de ordem técnica, ordem financeira-orçamentária, e pessoal, quer dizer não sei se eu me posso a me alongar muito nessa resposta, mas porque envolve muita **questão** do relacionamento da gestão com determinados setores entendeu porque falando de grosso modo, tem setores que podem estar envolvidos, setores envolvidos mais próximos com a gestão do momento no qual tem a determinada implementação de tal prática poderia trazer ônus para quem o implementasse o que faz com que a gestão empurre leve lá para frente para postergar ao máximo o atendimento dela, e a **questão**, essa é uma das coisas e a **questão** pessoal, e tem a **questão** também que muitas vezes envolve a **questão** operacional entendeu como IFRJ é um instituto federal em rede com campus localizados em diversos municípios do Estado isso compromete bastante também a uniformidade de normas e práticas e mesmo a obtenção de documentos que nem sequer existem mais.”

“Ah é Então vou completar aquela resposta, e também envolve a **questão**, que boa parte essas recomendações foram direcionadas para servidores como parte de compras especificamente, que já tem uma grande demanda de trabalho e o número pouco, reduzido de servidores, que envolve como por exemplo a implementação de normativos, de novas práticas e como não houve a chegada de novos servidores ao setores de compra por exemplo, isso quer dizer ficando tudo concentrado na figuras de duas pessoas do setor de no 8 no máximo e isso comprometeu em muito o atendimento é, na **questão** do fornecimento aí quer dizer, aí acaba com o servidor ou atende a recomendação de auditoria ou faz compras, o que vai escolher? ou vai parar a máquina para poder atender as recomendações, isso contribui muito a falta de pessoal e também principalmente a **questão** financeira, porque muitas vezes envolve a locação de novas instalações físicas, compras de equipamentos. Isso compromete, porque a gente tá numa época de reduzido orçamento federal e a atividade educacional está em expansão.”

“Posso envolver a CGu nisso [Entrevistador: Pode] a CGU ou tem que ser mais aberta e explica exatamente que ela quer, porque assim beleza vamos supor, o negócio da [...] beleza! ela quer justamente que o IFRJ não fique em prejuízo nesse contrato, aqui está certa, porém ela tem que estar aberta e com canais de diálogo disponíveis para a administração auditada via auditoria interna obviamente, entrar em contato e saber, tá bem CGU você está falando que a gente tem que ressarcir e tal, tal, tal me explica qual foi o demonstrativo de cálculo? tipo de insumo? quer dizer o que levou ela a pedir isso a explicar melhor? eu não via disponibilidade da CGU o nesse sentido de prestar esclarecimento para tirar dúvidas entendeu?. E também

tem a **questão** da tecnologia, é, também tem a **questão** do redmine já **questão** de informática o redmine é uma boa ideia porque tá tudo online, que fica registrado cronologicamente se você quiser resgatar um arquivo lá de trás, você resgata remotamente onde estiver, porém eu vejo que é um sistema que tem que melhorar da parte da **questão** das nomenclaturas entendeu e da parte da implementação das tarefas, é um site bom redmine eu mesmo usei bastante até uma boa ideia, só que eu acho que tem que melhorar no quesito, de poder, por exemplo colocar faz tempo que eu não tenho mexido nele entendeu mais tem **questão** que [entrevistador: você falou que na visualização?] Tem que melhorar a interface dele, dá para ver que o sistema tem um layout de 10 anos atrás,”

“Isso é muito complexo, isso e se isso envolve várias coisas, envolve a **questão** do jeitinho brasileiro sabe?!, ainda mais nessa época de crise de falta de dinheiro, de ataque educação pública federal, tem que manter isso de pé funcionando, aí o gestor sem saída, na **questão** de manter a máquina geral girando a pessoa acaba fazendo jeitinho, só que muitos jeitinhos desses, acaba até caindo na ilegalidade, porque aquela **questão** de remanejamento de recursos e tal aí o (inaudível) está sobrando dinheiro no capital, no custeio não tem, aí acaba fazendo um artifício para o negócio continuar funcionando, é boa a intenção, a causa que fazendo a **questão** da responsabilidade fiscal essas coisas e a **questão** também dos favorecimentos pessoais que acontece também.”

E9A – “Sim, concordo com todas! Foi até um ganho para o instituto nós não tínhamos essa orientação na verdade nunca teve! a partir desses órgãos de controle começou a nos **questionar** sobre certas coisas foi um ganho para a gente também, ganho pessoal, e um ganho para o instituto, para a Instituição.”

E10A - É como são várias, assim eu acho que a parte de maior controle mesmo, entendeu como fala aqui vou falar assim pontual algumas eram **questão** de pagamento era até mais ter mais controle sobre os pagamentos e outras foram relacionadas a a mudança de sistema, mesmo então e a última a equipe de compras assim no geral nos grupos maiores eu acho que seria o benefício trazido é você ter maior controle, você por exemplo redmine é um sistema que veio para você ter o controle, porque a gente estava sem controle.

É eu acho que é **questão** de gestão, entendeu como a gente trabalha numa instituição que a cada quatro anos muda a gestão vai de como cada gestão conduz, esses seus quatro anos, então nesses a gente via a coisa que a gestão assim anterior não tinha implementado, e que acabou na gestão atual para responder, então a gente foi buscar meios de como fazer esse controle e eu acho que isso também é muito do ser humano ele fica acomodado se vê que aquilo tá dando certo 'vou fazer assim mesmo porque tá dando certo' a partir do momento que tem tipo um estímulo externo a pessoa começa a se mexer, tá dando errado e tem que fazer agora alguma coisa pra mudar, e aí eu acho que foi assim na hora que veio a recomendação veio da outra gestão, mas também a gente tem que implementar controle na nossa como é que a gente vai fazer? e ter esses estímulo externo e agora tem que fazer de qualquer jeito eu acho que é meu ponto de vista.

INTEGRADA

E3NA – “Às vezes eu sinto falta tanto de alguém comigo na dgp, quanto da **integração** entre os setores, porque eu não tenho como implementar uma rotina visando verificação de compatibilidade de horário, sem uma instrução de serviço por exemplo, no âmbito do IFRJ inteiro, e para fazer uma instrução de serviço eu não consigo fazer sozinha na DGP, eu preciso lá de alguém da Proad ou de alguém da Proju para gente trabalhar junto nessa implementação da instrução de serviço, e consegui atender a implementação da rotina que a CGU quer.”

E9A – “Deveria ter um encurtamento nisso de repente se auditoria é fizesse esse monitoramento antes do processo ser encaminhado para licitar não só a auditoria como a procuradoria como todos os órgãos que ligado que fizesse parte dentro do edital. [Entrevistadora: Você acha que deveria ter um controle prévio antes de ser executado?] [...] um Monitoramento prévio. [...] É uma coisa mais **integrada** eu sempre critiquei muitos feudos dentro da escola então acabaria com esses feudos dentro.”

CULTURA INTERNA/ORGANIZACIONAL

E10A - “É na adoção da recomendação tipo que a CGU fez a recomendação ou que a gente respondeu a recomendação? [Entrevistadora: Nas atendidas o que dentro da Instituição contribuiu para ser atendida?] Assim então eu acho que seria mais relacionada aos servidores, porque a partir do momento que os fatores seria disponibilidade dos servidores em mudar sua **cultura interna**, porque a partir do momento, vamos supor, que um gestor ele vê uma forma de atender aquela recomendação ele manda uma instrução, mas se ninguém fizer nada aquela instrução fica lá parada, e não dá prosseguimento a partir do momento que você tem servidores que pega uma instrução e mudam a forma de pensar e tenta trabalhar tipo que nem a da telefonia que entrou no Redmine muda o sistema muda a forma de trabalhar, é um fator interno que contribui para para adoção da recomendação, mas que seria a parte de **cultura organizacional** é uma parte que eu entendo é um fator interno que quem influenciaria na adoção e fatores externo eu entendo assim que a própria cobrança da CGU é um super fator externo para as pessoas adotarem aquilo né ninguém quer ficar com a Cgu ali em cima, então eu acho que a cobrança da própria seja um é um fator externo.”

PRAZO

E2NA – “Na verdade eu vou até partir do contrário que você falou, eu não tenho do que reclamar da auditoria não estou puxando sardinha para o lado de vocês, eu acho que assim, o **prazo** que vocês dão é um prazo interessante não é um prazo nem muito longo, nem curto, eu acho que é um prazo bem legal para responder, mesmo com todas as atribuições do cargo e de até da função quando uma pessoa tem função ela é tranquila para responder. [...]”

E3A - “Exatamente, claro é só não foi pego quem estava desempregado, e isso deu um trabalhão para isso, pra a gente, porque a gente tem que esclarecer 300 processos para 30 processos terem realmente acúmulo, 10% exatamente, e assim para eu que tô sozinha lá, então fico louca, então não dá nem vontade eu fico desmotivada, porque eu sei que não vou conseguir atender no **prazo**. 'Ah tá tem um prazo!' mas já tô avisando que não vai dar como é que eu vou atender 300 processos, o que eles queriam não davam.”

E6A – “ Eu acho que a gente começou esse trabalho botando num sistema, no sistema redmine eu acho importante a gente tem um sistema para ir alertando o **prazo** que o dia-a-dia atropela muito você acaba não tendo uma visão clara até do que falta do que já foi, do trabalho a ser feito.”

E10A – “Eu acho que o **prazo** é muito longo desde que a gente recebe a recomendação é longo, em todos os sentidos, a gente recebe a recomendação e é longo como é que a gente vai saber como vai tratar, porque às vezes a forma que a gente peça que vai tratar é uma forma que vai atender a CGU, então a gente, a gente pensa num jeito a CGU responder acata, só que só que até ela acatar e dá esse feedback para gente de que pode ser daquela maneira que aquela maneira tá atendendo demora muito, eu acho que esse ponto, de tempo, é uma coisa que poderia ser mais rápido, ou então nem que ela não atenda não sei, mas até mesmo a própria a própria auditoria interna que fale olha pode ser por esse caminho, acredito que que

isso vai ser acatado, tipo assim para gente também não ficar no escuro vou fazer isso aí chega lá na frente e isso não vai atender de jeito nenhum, assim é uma sugestão eu acho se tivesse um retorno mais rápido a gente conseguiria implementar mais rápido.”

- ✓ **SUBCATEGORIZAÇÃO (trechos da entrevista)**
- ✓ **Ausência de histórico**
- ✓ **Transição**
- ✓ **Instruções (Instruir)**
- ✓ **Legislação/Lei**
- ✓ **Controle**
- ✓ **Conhecimento/Saber**
- ✓ **Economicidade**
- ✓ **Planejamento e organização**
- ✓ **Dificuldade**
 - de colher informações internamente
 - e carência de pessoal
 - de atender recomendações que é para implementar fluxo, implementar rotina
 - de mexer no Redmine
 - de pegar o trabalho
 - de introduzir instruções de serviço que envolve vários autores
 - pois algumas recomendações engessam um pouco mais o processo de trabalho
- ✓ **Prática**
- ✓ **Qualidade**
 - Melhorar a qualidade do nosso trabalho
 - Do controle, o controle vai ficar melhor
- ✓ **Ausência de diretriz**
 - Para informar que tipo de serviço cada setor faz
- ✓ **Jeitinho**
 - Não existe um profissionalismo
 - Vai levando até onde der
 - Brasileiro
- ✓ **Orientação**
 - Por escrito
 - Advindas de ações de auditoria
- ✓ **Problema**
 - Evita problemas com improbidade administrativa
 - Em contratos de veículos
 - De quantidade e qualidade da mão de obra do setor
 - Evitar problemas futuros melhorando os controles
 - Ausência de diretriz para informar qual tipo de serviço cada setor faz.
 - Estrutura do IFRJ
 - Mudança de gestão sem transição
 - Não existe transição
- ✓ **Procedimentos**
 - A recomendação da CGU ajudou nos procedimentos
 - De utilização
 - A gestão anterior saiu sem passar os procedimentos
 - Ausência de cartilha de procedimentos
- ✓ **Número muito limitado de servidores**

- Falta de pessoal, muitas atribuições e poucas pessoas
- Setor de compras com número reduzido de servidores
- Grupo pequeno de servidores
- Gente insuficiente
- Falta de servidores no setor
- Número muito limitado de servidores e o dia a dia muito trabalhoso
- ✓ **Atribuições**
- As recomendações podem ser atendidas mesmo com todas as atribuições do cargo
- São n atribuições
- Pouco pessoal para n atribuições
- ✓ **Punir**
- Em algum momento alguém vai ser punido
- A auditoria não é só para punir, mas para orientar também
- ✓ **Orientação**
- Nenhuma orientação
- Orientar para melhorar o processo
- Instrução de serviço vem orientar e facilitar
- A gestão sucessora não foi comunicada e de certa forma, tornando a gestão sucessora desorientada do que fazer
- Não havia orientação antes da ação de auditoria
- ✓ **Melhorar/ melhor**
- pode ser melhorado como sempre a gente tem muita dificuldade e carência de pessoal.
- falta de conhecimento [...] instruir melhor a equipe
- quanto mais formas de monitoramento melhor
- então conseguimos adequar melhor às situações de acordo com a legislação
- “essa transição está muito melhor do que foi antes”
- “a gente não consegue ter uma melhora nesse fluxo de atendimento”
- “a gente só consegue melhorar ou progredir quando acontece de fato um problema”
- Qualquer tipo de controle que venha melhorar a eficiência dos controles
- os controles vão ficar melhor, o que evita qualquer tipo de problemas futuros
- passar para os servidores que a auditoria interna não tem o objetivo de punir, mas para melhorar o processo
- um sistema eletrônico pode melhorar o monitoramento
- controle melhor
- organizar melhor as tarefas
- melhorar os controles e o trabalho das pessoas
- melhorar o fluxo do IFRJ
- melhorar a interface do Redmine
- Visão melhor (quem está de fora tem uma visão melhor
- ✓ **Tarefa**
- organizar melhor as tarefas
- isso acaba sendo absorvido o tempo nas tarefas diárias e não se dedica a pensar as tarefas para serem feitas tem que escolher alguém para fazer
- ✓ **Importância**
- dar importância às demandas do órgão de controle
- dedicar um tempo do trabalho para poder atender as recomendações
- de um sistema para ir alertando os prazos porque o dia a dia atropela
- a ação de auditoria foi importante, pois houve um grande ganho
- ✓ **Cobranças**
- algumas cobranças dos auditores eram desnecessárias

- a cobrança da CGU é um fator externo que contribui para o atendimento da recomendação

- ✓ **Desempenho**

- algumas recomendações da CGU melhoram nosso desempenho

- ✓ **Atrapalhar**

- “era muita pouca gente na Reitoria para bastante serviço, então isso atrapalhava muito dos próprios setores de desenvolver”

- algumas recomendações, dificultam, atrapalham os processos de trabalho

- às vezes a recomendação ainda não foi atendida por falta de tempo da nossa parte, porque essa falta de tempo ela vem por conta da falta de servidores no setor, o que atrapalha bastante.

- então ausência de pessoal atrapalha, ausência de pessoal e a grande demanda de trabalho atrapalham e muito o andamento para que a gente possa andar mais rápido com as recomendações.

- ✓ **Demorar**

- Não houve contato com o gestor anterior o que ocasionou a demora para entender as tarefas

- tem poucas pessoas ou outras atribuições e acaba demorando em atender as recomendações

- conseguir pensar com as demandas do dia a dia que contribui na demora do atendimento

- algumas recomendações da CGU engessam os processos de trabalho ;

- a CGU demora muito para dar um retorno

- existe demora nos atendimentos as recomendações da CGU, porque envolveu questões políticas , envolveu questões logísticas e documentais

- demorou, porque a gestão que assumia tinha que voltar do zero para poder entender e continuar de onde a outra gestão parou isso contribui muito para a demora

- a CGU demora no feedback dos controles postos em prática para atender a recomendação

- ✓ **Grande demanda de trabalho/ grande fluxo de trabalho**

- a grande demanda de trabalho atrapalham e muito o andamento para que a gente possa andar mais rápido com as recomendações

- recomendações foram direcionadas a servidores que já tem um grande fluxo de trabalho

- ✓ **Retorno/ feedback**

- a CGU demora muito para dar um retorno

- a auditoria (ação de auditoria da CGU) é boa pois ela dá um feedback

- a CGU tem de se mostrar aberta para feedback e dúvidas

- eu acho se tivesse um retorno mais rápido a gente conseguiria implementar mais rápido

- ✓ **Máquina**

- a gestão via as coisas, mas deixava para a máquina continuar rodando

- ou vai parar a máquina para poder atender as recomendações

- na questão de fazer a máquina geral girando a pessoa acaba fazendo jeitinho

- ✓ **Desproporcional**

- algumas recomendações válidas, outras foi totalmente desproporcional

- algumas recomendações são pertinentes e outras são realmente desproporcionais

- existem recomendações desproporcionais que veem problemas onde não tem

- ✓ **Ajudar**

- vários procedimentos ajudaram bastante essa recomendação no IFRJ

- as recomendações relacionadas a fluxo de implementação de rotina creio sim que possa ajudar entendeu.
- porque às vezes vocês têm ideias que podem me ajudar também vice-versa
- se a instrução de serviço [...] teria ajudado, sem problema que saiu a instrução de serviço, mas a gente, mas o IFRJ [...], mas se tivesse posto em prática ajudaria bastante
- eu acho que a transição ajudaria
- ✓ **Documentos**
- tem de haver documentos, regulamento para dá legalidade ou ilegalidade às questões
- o IFRJ é um Instituto Federal em rede com campus em diversos municípios do Estado isso compromete a uniformidade de práticas e normas e mesmo a obtenção de documentos que nem sequer existem mais
- ✓ **Gestão**
- eu não tenho legado da gestão passada
- a outra gestão tinha muita fragilidade que a gente começou a perceber e a gente começou a trabalhar para que não houvesse
- a gestão anterior tinha saído sem passar os procedimentos
- toda vez que tem mudança de gestão não existe transição
- porque foram coisas que surgiram em uma gestão anterior, [...] e a gestão sucessora não foi comunicada de certa forma
- a gestão que assumia tinha que voltar do zero, para poder entender e continuar de onde a outra gestão parou, isso contribui muito para a demora
- a gestão via as coisas acontecerem, muitas coisas só que deixou continuar rolando para a máquina continuar dorando entendeu
- envolve muita questão do relacionamento da gestão com determinados setores
- a gestão tem que dá subsídios para podermos entender as recomendações
- a gente trabalha numa instituição que a cada 4 anos muda a gestão, vai de como cada gestor conduz, esses seus 4 anos
- ✓ **Uniformes**
- as rotinas estarão uniformes
- por ser em campi isso contribui para que não haja uniformidade de normas e práticas
- ✓ **Redmine**
- eu tenho dificuldade de mexer no Redmine
- eu acho importante a gente ter um sistema para ir alertando os prazos
- o Redmine é uma boa ideia, [...] mas tem que melhorar a interface dele é de 10 anos atrás
- o Redmine é um sistema que veio para você ter o controle
- ✓ **Responsabilidade**
- a falta de responsabilidade ocasiona delongas no atendimento as recomendações
- a questão da responsabilidade fiscal
- ✓ **Comunicação**
- parece que a gestão sucessora não foi comunicada
- a comunicação poderia ser melhorada no processo de monitoramento das recomendações de auditoria
- ✓ **Questão/ questiona**
- acredito que o maior fator da questão do não atendimento é a morosidade e o empenho de quem está possivelmente sendo solicitado a fazer o atendimento
- a morosidade é uma questão
- a questão da impunidade
- a questão da acumulação, se é legal, se tem compatibilidade de horários etc.
- preciso de suporte documental para da legalidade ou ilegalidade a questão

- a falta de mão de obra não qualificada no setor
 - o gestor chega e não tem um histórico e este sendo novo, está questão pesa muito no ombro dele
 - a questão são as demandas do setor
 - a questão é que algumas são mais difíceis de implementar mesmo, são mais difíceis de implementar mesmo, são mais trabalhosas
 - a questão é que a gente basicamente partiu do zero
 - na questão do jeitinho
 - envolve muita questão de relacionamento da gestão com determinados setores
 - a questão pessoal
 - a questão operacional
 - a questão que a maioria das recomendações são voltadas ao setor de compras
 - a questão financeira atrapalha atender as recomendações devido a alocação de novas instalações etc.
 - a questão da tecnologia (informática) o Redmine tem uma interface bem antiga
 - a questão do jeitinho brasileiro
 - a questão de manter a máquina geral girando;
 - questão de remanejamento de recursos
 - a questão da responsabilidade fiscal
 - a questão dos favorecimentos pessoais
 - questão de gestão, trabalhamos em uma instituição que muda de gestor a cada 4 anos.
- ✓ **Integrada**
- Sinto falta as vezes da integração entre os setores;
 - deveria ser uma coisa mais integrada, eu sempre critiquei os feudos dentro da instituição.
- ✓ **Cultura interna, organizacional**
- os fatores que fazem uma recomendação ser atendida e a mudança da cultura interna do servidor;
 - tem que mudar a cultura organizacional.
- ✓ **Prazo**
- o prazo que é dado é bem interessante para atender as recomendações
 - Digo o prazo é curto: “não vou conseguir atender no prazo”.
 - o prazo que a CGU analisa a recomendação é muito longo.

Apêndice F – Quadro matricial das subcategorias verbalizadas pelos entrevistados e por identificação dos entrevistados

Subcategorias	E1A	E1NA	E2NA	E3A	E3NA	E4NA	E5NA	E6A	E6NA	E7NA	E8A	E8NA	E9A	E10A
Ausência De Histórico	■					■	■							
Transição				■		■								
Instruções (Instruir)	■	■						■						
Legislação/Lei	■	■	■	■	■	■				■		■		
Controle		■	■			■	■	■	■	■				
Conhecimento/Saber	■	■			■			■		■	■		■	
Economicidade			■				■							
Planejamento E Organização			■					■						■
Dificuldade	■				■			■		■				
Prática				■								■		
Qualidade						■				■				
Ausência De Diretriz/ausência de orientação						■								
Jeitinho						■					■	■		
Orientação						■							■	
Problema		■	■			■						■		
Procedimento	■	■			■	■								
Falta de Pessoal, Pouco Pessoal, Gente Insuficiente, Grupo Pequeno de Servidores, Falta de Servidores no Setor, Número Muito Limitado de Servidores							■	■		■		■	■	
Atribuição			■				■							
Punir			■				■							
Orientar/Orientação						■			■		■		■	
Melhorar/Melhor	■	■	■	■	■	■	■	■	■			■	■	
Tarefa								■				■		
Importante			■					■					■	

Subcategorias	E1A	E1NA	E2NA	E3A	E3NA	E4NA	E5NA	E6A	E6NA	E7NA	E8A	E8NA	E9A	E10A
Cobranças														
Atrapalhar														
Demorar														
Grande Demanda De Trabalho/ Grande Fluxo De Trabalho														
Retorno/Feedback														
Máquina														
Desproporcional														
Ajudar														
Documentos														
Gestão														
Uniformes/Uniformidade														
Redmine														
Responsabilidade														
Comunicação														
Questão/Questiona														
Integrada														
Cultura Interna/Organizacional														
Prazo														

Apêndice G – Entrevista referente a estrutura de governança

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1 – Descreva sucintamente a estrutura de governança do IFRJ?	<p>O que o IFRJ tem hoje de estrutura formal de governança é o Núcleo de Governança; que está ligado diretamente à PROAD porque foi uma iniciativa da Pró-Reitoria de Administração criar um concurso que tivessem pessoas dedicadas à governança. O Núcleo de Governança trabalha com as frente de governança com a parte de gestão de processos, com a parte de instituição dos comitês, ou seja, Comitê de Governança, Riscos e Controles. Existe também a parte de Gestão de TI; que está também no mesmo Comitê. Nós fazemos um trabalho de sensibilização, pois as pessoas aqui dentro ainda não entendem o que é governança; que a governança trabalha dando direcionamento para a gestão. Isso ainda não está bem entendido na cabeça das pessoas e nem na alta gestão. A gente já fez algumas reuniões no Colégio de Dirigentes. Nós já apresentamos a área, as principais atividades, ou seja, o que fazemos, mas não é ainda uma coisa que está fortemente instituída.</p>	<p>Nós criamos no ano passado um Núcleo de Governança, hoje composto por 2 servidores, um mais dedicado à governança geral e outro dedicado à governança de TI. Nós temos essa estrutura na Reitoria de Reitor e Pró-Reitores e nos <i>campi</i>, nesse mesmo nível, os Diretores Gerais. A partir deles uma estrutura departamental mais comum, sem muita alteração.</p>	<p>Apesar do IFRJ, hoje, contar com um ‘setor’ de Governança, integrante da estrutura da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PROAD), criado em 2016 com o ingresso de servidores concursados especificamente para o mesmo (Tecnólogo em Gestão Pública e Tecnólogo em Governança de Tecnologia da Informação), a estrutura de governança não se resume ao mesmo.</p> <p>Compreendo que a ‘estrutura’ de governança do IFRJ ultrapassa o campo limítrofe de setores (Auditoria Interna e Governança) e das comissões (por exemplo, Comitê de Governança Corporativa, Tecnologia da Informação, Riscos e Controle e Grupo de Trabalho de Monitoramento dos Indicadores Institucionais e Termo de Acordo de Metas). Isso porque governança implica na definição do direcionamento estratégico, na supervisão da gestão, na avaliação do sistema de gestão, no gerenciamento de riscos estratégicos, na articulação de servidores e gerenciamento dos conflitos das relações, na prestação de contas, na transparência etc. Portanto, envolve diversos outras instâncias/setores/agentes que, talvez, não tenham compreensão desta dimensão, como por exemplo o Conselho Superior, o Colégio de Dirigentes, a Comissão Própria de Avaliação, os grupos responsáveis pela elaboração ou revisão do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional, entre outros. Entendo que há falta de clareza institucional sobre governança em seu mais amplo sentido (da definição aos atores envolvidos).</p>	<p>Hoje é composta pelo Núcleo de Governança. O Núcleo de Governança contém um membro Tecnólogo em Governança de TI e outro membro Tecnólogo em Governança Pública. Essa é a única estrutura oficial de governança vigente hoje. Alguns <i>campi</i> estão ensaiando criar uma área oficial, mas dentro do organograma somente existe essa.</p>

		Entrevistado 1	Entrevistado 2		Entrevistado 3		Entrevistado 4
2 – Você sabe os princípios básicos da governança pública?		Eu estava terminando de ler o relatório do TCU. Agora juntou governança pública; que é a governança de TI, governança corporativa, gestão de pessoas, gestão de contratos, ou seja, tudo isso está englobando a governança pública agora. Nesses moldes novos que o TCU fez encima desse último relatório de governança que foi o de 2016.	Já li. Já vi, mas assim de cabeça não.		Sim. Em que pesem os documentos técnicos produzidos pelo TCU, com alinhamento conceitual, e com a produção acadêmica sobre Governança Pública, compreendo que os princípios legitimados são os constantes no art. 3º do Decreto nº 9.203/17. Claro que o texto ‘seco’ do Decreto pouco diz, sendo necessário, em algumas circunstâncias, recorrer à doutrina administrativista para melhor compreensão.		Sim. São eles Transparência, Cumprimento das Leis, Prestação de Contas e Equidade.
3 - Quais são as medidas adotadas para o atingimento da governança no IFRJ?		Nós temos o Comitê; que está instituído, mas foi feita apenas uma reunião. O Comitê é composto com as pró-reitorias e vai mudar agora com a nova gestão. Nós vamos fazer uma reunião para apresentar o Comitê à nova gestão, as principais diretrizes, os trabalhos que ainda não foram desenvolvidos. Temos o Comitê, o Projeto de Gestão de Processo; que é uma das ações que a governança está fazendo atualmente. Temos ainda mais quatro questões que estão na nossa lista, mas não estamos tratando ainda que são: a parte de gestão de pessoas, a gestão de contratação, a gestão de riscos e a gestão de projetos.	Na realidade a gente tem uma cobrança feita pelo Ministério do Planejamento e pelo Tribunal de Contas da União, a respeito de governança. Todo ano é feito o relatório de governança e a gente tem seguido o caminho, já que nós estamos começando efetivamente a acertar a governança, de atender aos pontos do relatório. A gente acha que está numa posição mais passiva, mas estamos tentando chegar ao nível do relatório estar resolvido. A partir daí, acho que a gente vai poder evoluir um pouco				Entendo que a criação de uma área de governança é uma medida. Um olhar com mais atenção para os indicadores de governança do TCU também, pois a gente passa, não só a responder ao questionário do TCU, mas com a chegada do Núcleo de governança a gente passa a analisar os resultados do relatório, os indicadores e traçar ações para melhoria dos pontos onde a gente não foi bem. Isso foi uma mudança que aconteceu com a criação do Núcleo de governança e que são medidas adotadas para o atingimento da governança. A instituição de alguns fóruns oficiais é

		Entrevistado 1		Entrevistado 2		Entrevistado 3		Entrevistado 4
				mais.				outra medida. No meu entendimento tudo que a gente vem fazendo origina desses relatórios do TCU, ou seja, a gente atinge quando somos apontados através do relatório que não estamos bem.

3 – As funções de governança são:

Observação: VA = Valor Atribuído

Funções de governança	VA	Motivo do valor atribuído	VA	Motivo do valor atribuído	VA	Motivo do valor atribuído	VA	Motivo do valor atribuído	Média
I. definir o direcionamento estratégico;	9	Acho que isso já começamos a fazer com a divulgação da área e conscientização dos gestores da importância do trabalho.	8	Nós desenvolvemos diretamente a governança no nosso PDI e no Planejamento Estratégico, então acho que a gente está bem nesse ponto.	6	Unir a instituição na definição de um direcionamento estratégico é um trabalho hercúleo e de pouca efetividade. A cultura, eivada de equívocos, da 'autonomia' das unidades/campi, tem como uma das consequências a quase impossibilidade de unidade em direcionamentos. O novo planejamento estratégico foi um avanço neste sentido, ao mesmo tempo que mostrou a fragilidade institucional da unicidade.	5	Nessa última gestão isso melhorou bastante porque a gente exerceu um real Planejamento Estratégico que nos permitiu dar um direcionamento, porém nós não tivemos a capacidade de executar devido à saída da gestão. Por isso eu daria 5 por ter definido, mas não foi possível avaliar esse direcionamento.	7
II. supervisionar a gestão;	10	É um trabalho que nós não fazemos. Acho que tem que ter uma maturidade maior. A área tem que ser reconhecida e tem que ter o apoio da alta gestão no nosso trabalho porque ainda não está nesse nível.	0	Acho que ainda não chegamos nesse ponto. Estamos ainda preparando os instrumentos para poder fazer isso.	3	Por fatores culturais da organização, não há um processo sólido de supervisão da gestão, restando fragmentado em algumas situações pontuais, esporádicas.	5	A governança ainda está num estágio inicial e pouco está se fazendo ainda no sentido de monitoramento. Esse item tem muito a ver com monitoramento para identificar o alinhamento entre o	4,5

		Entrevistado 1		Entrevistado 2		Entrevistado 3		Entrevistado 4	
								gestor e o direcionamento estratégico e as ações de gestão de acordo com a conduta institucional.	
III. envolver as partes interessadas;	8	O trabalho que a gente faz em gestão de processos é no sentido de envolver as pessoas que precisam participar desse projeto.	5	Estamos trabalhando um pouco.	3	Por fatores culturais da organização, apesar das constantes motivações, o envolvimento em determinadas matérias de interesse coletivo ainda é bem deficitária.	7	Isso mudou bastante. Nessa última gestão o envolvimento de todas as áreas se fez muito mais presente e aí a governança teve um papel importante nisso, com ação do mapeamento de processos, com auxílio da definição das diretrizes para a implantação de um sistema integrado.	5,75
IV. gerenciar riscos estratégicos;	8	Nós temos o Comitê é um trabalho que já está instituído.	7	Já implantamos uma política de risco, Comitê, mas acho que nenhuma ação efetiva ainda foi feita. O Planejamento Estratégico também ajudou a apontar pelo menos risco.	3	A instituição ainda 'engatinha' no gerenciamento de riscos estratégicos. Inclusive, há pouco conhecimento organizacional sobre o que e quais seriam.	0	Não se avançou nesse quesito, até porque o quesito 1 ainda é inicial	4,5
V. gerenciar conflitos internos;	10	Eu penso em relação à gestão de processos porque por conta desse projeto, a gente precisa gerenciar o conflito até de interesse mesmo porque tem processos que passam por mais de uma área e a gente precisa definir por mais de uma área diferente a responsabilidade de cada um.	0	A governança ainda não está nesse ponto de gerenciar.	6	Os conflito são múltiplos e crescentes, devido ao próprio crescimento institucional. Com o significativo aumento no número de servidores, criação de novos setores na Reitoria e nos grande campi e implantação dos novos campi, os conflitos internos em diversos aspectos, sobretudo de planejamento e funcionamento institucional cresceram a ponto a de ser complexa a sua gestão; mas, há diversas frentes que os tem minimizado.	4	Entendo que isso não é de fácil percepção.	5

		Entrevistado 1		Entrevistado 2		Entrevistado 3		Entrevistado 4	
vi. auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e	0	Não fazemos.	5	Eu não diria auditar, pois ainda estamos implantando nosso sistema e a governança está participando, eu daria 5 porque eles estão ainda hoje implantando.	6	Auditoria e avaliação ainda são concebidos como sistemas coercitivos e punitivos; logo, é necessária desconstrução de equívocos conceituais para que a função possa ser satisfatoriamente desenvolvida.	3	A governança no IFRJ não é madura o suficiente para isso. Ela só agia avaliando junto com as áreas quando solicitada para implantação, até pelo nível de maturidade da organização.	3,5
vii. promover a <i>accountability</i> (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência.	0	Não fazemos.	0	Ainda não chegamos a esse ponto. Estamos ainda muito <i>verde</i> em governança.	9	Apesar da prestação de contas, tempestiva e dentro dos parâmetros normativos, às instâncias e órgãos de controle, existe uma grande lacuna a ser preenchida: a prestação de contas de forma acessível e focada nas demandas de interesse da comunidade interna e externa. Da mesma forma, é preciso diagnosticar o que a comunidade compreende por transparência, pois apesar de existir satisfatoriamente, não é o discurso daqueles não integrantes da gestão.	4	Acho que nesse ponto a gente está avançando bastante e eu incluiria o Núcleo de Segurança de Informação; que fez ação de plano de dados abertos. A área de governança também com o mapeamento de processos, até na questão do relatório de gestão.	3,25
4 – Como é feito o envolvimento das partes interessadas (ou seja do principal) discentes, docentes, técnicos administrativos nas ações de governança. Exemplo: Planejamento estratégico?		O Projeto de Planejamento Estratégico foi tocado pela DIEX. Nós participamos das ações, de todas as reuniões, dos fóruns, mas a parte de planejamento do projeto mesmo ficou toda por conta da DIEX. Nós apoiamos. Agora, como está mudando a gestão, as pessoas que estão na DIEX tocando o projeto e vão sair e serem substituídas, o projeto foi passado para nós, até para podermos cobrar da próxima gestão um andamento, pois o planejamento foi entregue. O que tem agora são os projetos, os		Foi feita pesquisa de opinião, palestras, apresentação com fórum. Foi bem feito. É claro que, como nós estamos ainda não início da implantação, não é ainda uma coisa efetiva.		O IFRJ tem história de sucessivas mudanças de institucionalidade, grande expansão (em todos os aspectos) recente, rupturas políticas com impactos na gestão, unidades geograficamente distantes etc. Este conjunto de fatores, somados a tantos outros difíceis de relacionar de forma não minuciosa, implicam em um baixo envolvimento das partes interessadas nas ações de governança. Frequentemente a comunidade é chamada a participar, de diferentes frentes, formais ou não. Até há interesse ou manifestação do mesmo; mas, não percebe-se efetiva participação, envolvimento, no processo. E isso é generalizado, basta observar a baixa participação nas ações de interesse coletivo, como os próprios processos de escolha de		Nós tivemos uma empresa contratada que tinha um modelo próprio de Planejamento Estratégico, mas que criou fóruns para ouvir todos os campi do IFRJ, todos os segmentos. Ela ouviu pessoalmente cada grande liderança, criou workshops de trabalho, enviou um questionário on-line para todos os participantes. O nível	

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	<p>indicadores, as metas atreladas e de três em três meses precisam ser feitas as reuniões e coletadas informação desses indicadores para podermos ver o andamento de cada um desses indicadores e dos projetos. Houve uma decisão estratégica da gestão ao contratar uma empresa terceirizada para promover esse projeto. Acho que é para deixar mais neutro esse projeto. Essa empresa já fez o Planejamento Estratégico de vários Institutos Federais. O envolvimento do Planejamento Estratégico sempre foi da alta administração porque não tem como chamar todo mundo, então a alta administração estava representando a parte dos gerentes e a parte operacional também; que são as pessoas que trabalham nas áreas. Algumas pessoas vieram falar comigo: “a gente não está participando. Nesse caso aqui acho que está faltando isso e aquilo”. Eu disse: “Gente, não tem como todo mundo participar, normalmente a alta gestão. Acho que as pessoas que estão participando elas deveriam estar disseminando as informações que estão trazendo de lá e também coletando informações com vocês para poderem levar e participarem de toda a criação do planejamento.” Alguns gestores fizeram isso e outros não. Durante o Planejamento</p>		<p>dirigentes, de membros de conselhos etc.</p>	<p>de envolvimento foi alto e acho que está sendo cada vez mais uma direção do IFRJ.</p>

		Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
		Estratégico foram feitos fóruns em casa um dos <i>campi</i> . Nesses momentos dos fóruns, toda comunidade pode participar e aí sim era o momento em que os técnicos, os docentes e os alunos poderiam participar para construir. Foi o momento em que se realizou o levantamento das demandas daqueles <i>campi</i> e essas demandas depois foram votadas e enviadas à administração para ver o que era importante no âmbito institucional e que depois virou projeto.			
5 – Como é promovida a <i>accountability</i> dentro do IFRJ?			A governança hoje ainda não se presta a isso. A auditoria é que tem feito o trabalho dela normal; que já é algo mais antigo. A governança ainda não se envolveu nesse ponto.	De certa forma a questão seguinte responde, mesmo que parcialmente. Considerando aumentar a responsabilização dos governantes é um dos objetivos dos regimes democráticos, a prestação de contas permanente deve ser um objetivo não apenas a ser perseguido, como atingido. Neste sentido, dentro do IFRJ, percebo a promoção da <i>accountability</i> como centrada nos mecanismos de prestação de contas ou prestação de informações à Auditoria Interna, aos órgãos de controle externo, ao órgão de vínculo (MEC), ao Ministério Público etc. É certo que há divulgações periódicas das ações desenvolvidas pelos gestores, em menor ou maior grau, conforme a unidade; porém, entendo haver algo não suficientemente claro para a comunidade nestes mecanismos e documentos, de forma que resta prejudicado um controle efetivo, objetivo e qualificado.	Muito incipiente. As únicas ações são o relatório de gestão, o plano de dados abertos e o site institucional, mas através de exigências legais e não de política; que é a <i>accountability</i> . Acho que o que era preciso era uma política.

		Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
6 -De acordo com CGU (2016) <i>accountability</i> é o conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações. Também destaca que a <i>accountability</i> é também um dos princípios da boa governança, devendo ser seguidos pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. Cite 3 procedimentos adotados pelo IFRJ para alcançar a <i>accountability</i> :			A gente ainda não tem esse tipo de ação. Não chegamos a esse ponto aqui, apesar de fazermos algumas coisas que podem ser tratadas assim, como, por exemplo, publicar licitação, apresentar os valores, disponibilizar no site as algumas informações, relatório de gestão, algumas apresentações no CONSUP que a gente faz da despesa, mas acho que é muito pouco e acho que precisa ser melhora trabalhada aqui.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicização do Relatório de Gestão, enquanto prestação anual de contas ao TCU. 2. Publicização do Julgamento do Relatório de Gestão, pelo TCU. 3. Publicização dos resultados da Avaliação de Governança de TI. dentre outras; porém, diversas outras informações claras, objetivas, devem ser apresentadas. 	Acredito que a implantação do sistema integrado de gestão é uma dessas ações que visa uniformizar os processos, dar transparência às atividades institucionais; as áreas específicas no site para a publicização dessas informações; o portal de processos, onde é de conhecimento de todos os processos criados na instituição que devem ser seguidos de forma institucional com quem cria, com quem aprova e público. Já foram criados mais de 50 processos de trabalho...
7 – Em sua percepção os normativos internos contemplam todas as funções de governança apresentadas na pergunta 3?		Não.		Não. Apesar de um grande esforço nos últimos anos de normatização e revisão de normatizações, ainda há alguma ausência de normas acerca das funções de governança, bem como da integração das existentes.	Acho que a gente já avançou bastante nos atos normativos que não existia, mas acho que há muito para avançar, por exemplo, na parte de gerenciar risco, pois a gente pouco avançou nesse sentido. Acho ainda que precisamos promover <i>accountability</i> .

		Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
					Precisamos avançar mais, auditar e avaliar.
8 – Em sua percepção o que está em conformidade na estrutura de governança do IFRJ e o que poderia ser melhorado?		Os gestores precisam dar uma maior importância ao que é, pois nós já tivemos a oportunidade de apresentar e agora a gente vai fazer de novo para a nova administração. A gente precisa cada vez deixar mais claro quais são os decretos e as leis que existem e que pedem essas definições formais e institucionalização da governança porque as pessoas dão maior importância quando você coloca uma lei, um decreto e aí elas sabem que isso precisa ser cumprido. Hoje somos duas pessoas atuando em dois projetos: projeto de gestão de processos, atua no SIG, porque a gente está ajudando a parte do SIPAC, do RH e tem o outro projeto; que é justamente de criar uma política de governança. Eu acho que, a partir desse projeto, é que o negócio vai ficar mais institucionalizado, ou seja, a parte de gestão de projetos que é importante para a instituição inteira. Acho que o Núcleo de governança pode dar o pontapé inicial. A parte de gestão de risco também dar continuidade e conscientizar os gestores da importância também. Eu acho que o trabalho principal, inicialmente, é conscientizar para que eles possam levar para	Acho que teríamos que ter uma outra Pró-Reitoria para cuidar de parte da administração. Nós temos uma Pró-Reitoria de Administração “gigantesca” e dividir esse encargo seria uma boa coisa, até porque hoje a Pró-Reitoria de Planejamento planeja e executa. Isso deveria ser separado: uma Pró-Reitoria que cuidasse de planejamento e a outra da execução e acompanhamento. Isso seria o principal.	O IFRJ está construindo sua estrutura de governança. Há uma nova institucionalidade (09 anos), marcada por rupturas e reestruturações. Entendo que em um primeiro momento é preciso redefinir a própria estrutura institucional para em um segundo momento analisar a estrutura de governança e então será possível propor as melhorias.	Eu acho que as ações de normatização estão em conformidade na estrutura de governança. Acredito que ela precisa ter um posicionamento mais estratégico dentro da organização. Não vejo, na situação atual, ela agindo assim e aí há o risco dela ficar pouco estratégica e mais operacional. Esse é um ponto que acho que poderia melhorar. A gente podia começar a avançar na questão de monitoramento; tendo em vista que é preciso não só normatizar, mas monitorar também.

		Entrevistado 1		Entrevistado 2		Entrevistado 3		Entrevistado 4	
		a frente.							
9 – Incluiria alguma pergunta nesta entrevista?		Acho que o que falei que engloba também a governança, o principal são as frentes: gestão de pessoas, gestão de contratos, a própria gestão de processos, ou seja, esses também são importantes e não sei se isso está muito claro para as pessoas.		Apesar de governança na parte empresarial já ter bastante tempo, na parte pública a gente ainda está engatinhando. Acho que poderia ter uma pergunta, por exemplo: Que nível de governança tem? Em relação ao relatório de governança do TCU a gente evoluiu, pois estávamos em 2 e pouco e agora estamos em quase 4. Estávamos abaixo da média das instituições de ensino e agora estamos na média e isso só com pouquíssimas ações. Nós não fizemos quase nada, mas foi		Para isso seria necessário conhecer com maiores detalhes o objeto de pesquisa, as hipóteses etc.		Sim. Eu incluiria uma questão sobre a percepção do entrevistado em relação ao atendimento e ao apoio da alta gestão sobre governança.	

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
		<p>significativo. Acho que a gente tem que seguir esse caminho: fortalecer. O núcleo de governança é um núcleo que nem é uma coordenação, um setor efetivo. Acho que a gente tem que dar esse status para ele agora e no futuro e colocar mais especialistas lá. Duas pessoas dá para começar, mas acho que temos que ter mais gente. Também acho que você poderia falar alguma coisa sobre processo: mapeamento de processos, controle de processos, ou seja, como está a maturidade de processo e documentação porque sinto que o TCU tem uma grande preocupação em relação às normas internas e se os procedimentos estão escritos e atualizados, passando por auditoria eles tem uma preocupação grande nisso. Acho que é o primeiro passo para a gente avançar.</p>		

Apêndice H - Relação dos relatórios de auditoria emitidos pela CGU de 2012 a 2017

Seq.	Número do Relatório	Escopo	Palavras chave	Período de Realização	Ano da conclusão
1	201700226	Regularidade dos processos licitatórios e das contratações e aquisições feitas por inexigibilidade e dispensa de licitação; e Qualidade dos controles internos administrativos relacionados as atividades de compras e contratações.	Licitação	06/02/2017 a 31/02/2017	2017
2	201700879	2.1 Avaliação da Conformidade das Peças; 2.2 Avaliação dos Resultados Quantitativos e Qualitativos da Gestão; 2.3 Avaliação da Gestão de Pessoas; 2.4 Avaliação do Cumprimento das Determinações/Recomendações do TCU; 2.5 Avaliação – Ouvidoria; 2.6 Avaliação do CGU/PAD; 2.7 Avaliação do Cumprimento das Recomendações da CGU; 2.8 Avaliação da Regularidade dos Processos Licitatórios da UJ.	Auditoria de Contas	03/04/2017 a 28/04/2017	2017
3	201600583	Os trabalhos foram realizados na Sede da Unidade Gestora no Rio de Janeiro/RJ, no período de 07/03/2016 a 22/03/2016, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal. Nenhuma restrição foi imposta aos nossos exames, realizados sobre o atendimento às recomendações apontadas no relatório de auditoria nº 201314722 cuja avaliação incluiu a análise dos processos a seguir, nas partes relacionadas ao atendimento das recomendações: a) O Pregão Eletrônico n.º 16/2014, do tipo menor preço global por lote, Processo n.º 23270.001129/2014-64, tendo como objeto a contratação de serviço continuado de vigilância desarmada para os campi do IFRJ e para a Reitoria.	Contratos	07/03/2016 a 22/03/2016	2017
4	201411665	Os trabalhos foram realizados na Sede do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, no período de 28/05/2015 a 05/06/2015, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal, objetivando o acompanhamento preventivo dos atos e fatos de gestão ocorridos no período de abrangência do trabalho, qual seja, 01/01/2014 a 31/12/2014. Nenhuma restrição foi imposta aos nossos exames, realizados por amostragem, sobre a atuação da Auditoria Interna do IFRJ.	Auditoria Interna	28/05/2015 a 05/06/2015	2015

Seq.	Número do Relatório	Escopo	Palavras chave	Período de Realização	Ano da conclusão
5	201405597	Os trabalhos desta Auditoria Compartilhada foram realizados na Sede da Unidade Gestora no Rio de Janeiro, no período de 24/02/2014 a 28/03/2014, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal objetivando a avaliação dos atos e fatos de gestão ocorridos no período de abrangência do trabalho, qual seja, 01/04/2011 a 30/04/2014. Houve restrição imposta aos nossos exames, tendo em vista que não foram apresentadas tempestivamente respostas e informações requisitadas. Os exames foram realizados por amostragem, sobre as Áreas: -Processo nº 23270.000188/2011-72 (contrato nº9/2011) - Análise da execução do contrato firmado com a empresa Ticket Serviços S.A. tendo por objeto "a contratação de empresa especializada na prestação de serviços de gerenciamento e a administração de despesas de manutenção automotiva em geral (preventiva e corretiva) e fornecimento de combustível, por meio de sistema informatizado com preço de mão de obra, fornecimento de peças, componentes, acessórios de reposição genuínos, entre outros materiais (pneu, óleo de motor, lubrificante, etc.), inclusive transporte suspenso por guincho e socorro mecânico, produtos, serviços mecânicos de toda ordem, elétricos, lanternagem, pintura, lavagem, estofagem, alinhamento, balanceamento, por meio de oficinas e centros automotivos credenciados e disponibilizados, com implantação e operação de sistema informatizado e integrado de gestão de frota, para atender os veículos do IFRJ, na forma continuada em âmbito estadual com a finalidade de atender as necessidades do Instituto, conforme projeto anexo ao processo.	Ticket, combustível	01/04/2011 a 30/04/2014	2014
6	201318181	Os trabalhos foram realizados na Sede da Unidade Gestora no Rio de Janeiro/RJ, no período de 29/07/2014 a 30/07/2014, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal, objetivando o acompanhamento preventivo dos atos e fatos de gestão ocorridos no período de abrangência do trabalho, qual seja, 01/01/2014 a 31/06/2014. Nenhuma restrição foi imposta aos nossos exames, realizados por amostragem sobre a área de Recursos Humanos.	Auditoria de Contas	29/07/2014 a 30/07/2014	2014
7	201305621	2. Os trabalhos foram realizados na Sede da Unidade Gestora no Rio de Janeiro, no período de 20/02/2013 a 13/03/2013, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal, objetivando a verificação dos atos e fatos de gestão ocorridos no período de abrangência do trabalho, qual seja, 01/01/2012 a 31/12/2012. Nenhuma restrição foi imposta aos nossos exames, sobre a gestão de uso do Cartão de Pagamento do Governo Federal (CPGF). 3. Os trabalhos de auditoria foram realizados por amostragem, sendo que a seleção de itens auditados observou os critérios de materialidade. De 12 unidades do IFRJ, apenas o Campus Nilo Peçanha - Pinheiral utiliza Cartão de Pagamento do Governo Federal. Foram objeto de análise sete suprimentos de fundos concedidos no exercício de 2012 pela unidade: 02, 03, 04, 05, 06, 07 e 08/2012, que somam R\$31.497,51 (trinta e um mil, quatrocentos e noventa e sete reais, cinquenta e um centavos) em valores aplicados, o que representa 89,67% do total de suprimento de fundos no ano (R\$35.124,33), na unidade de Pinheiral.	CPGF	20/02/2013 a 13/03/2013	2013

Seq.	Número do Relatório	Escopo	Palavras chave	Período de Realização	Ano da conclusão
8	201305622	2. Os trabalhos foram realizados na Sede da Unidade Gestora no Rio de Janeiro, no período de 29/02/2013 a 15/03/2013, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal. Foi analisado o Processo nº 23270.000485/2012-07, referente à realização do Pregão Eletrônico nº 07/2012, no qual objetivou-se verificar a regularidade do processo licitatório e a realização de pesquisa de preços. Nenhuma restrição foi imposta aos nossos exames	Licitação	29/02/2013 a 15/03/2013	2013
9	201314722	2. Os trabalhos foram realizados na Sede da CGU-Regional/RJ, no período de 23/08/2013 a 01/10/2013, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal, objetivando o acompanhamento dos atos e fatos de gestão ocorridos no período de abrangência do trabalho, qual seja, 01/01/2012 a 31/12/2012. Nenhuma restrição foi imposta aos nossos exames, realizados sobre a área de Gestão de Bens e Serviços. 3. Os trabalhos de auditoria foram realizados sobre a formalização do Pregão Eletrônico n.º 04/2012 cujo objeto é a prestação de serviços de manutenção predial corretiva e preventiva e a execução e fiscalização do respectivo contrato (n.º 06/2012), no montante de R\$2.897.900,00.	Licitação	23/08/2013 a 01/10/2013	2014
10	201305623	2. Os trabalhos foram realizados na Sede da Unidade Gestora na cidade do Rio de Janeiro, no período de 20/02/2013 a 13/03/2013, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal, objetivando o acompanhamento preventivo dos atos e fatos de gestão ocorridos no período de abrangência do trabalho, qual seja, 01/01/2012 a 31/12/2012. Nenhuma restrição foi imposta aos nossos exames, realizados por amostragem, sobre a gestão de compras diretas - dispensa e inexigibilidade. 3. Os trabalhos de auditoria foram realizados por amostragem, sendo que a seleção de itens auditados observou os critérios de materialidade e criticidade, sendo composta por dois processos de inexigibilidade, com valor homologado de R\$ 628.445,55 (seiscentos e vinte e oito mil, quatrocentos e quarenta e cinco reais e cinquenta e cinco centavos), representando 21,5% do valor homologado por inexigibilidade, no exercício de 2012; e 15 processos de dispensa, sendo 14 de telefonia e 1 de aquisição de gêneros alimentícios, que somaram R\$ 451.404,15 (quatrocentos e cinquenta e um mil, quatrocentos e quatro reais e quinze centavos) e representaram 28,72% do valor homologado como dispensa, no exercício de 2012.	Licitação	20/02/2013 a 13/03/2013	2013
11	201305881	2.1 Avaliação da Conformidade das Peças; 2.2 Avaliação dos Resultados Quantitativos e Qualitativos da Gestão; 2.3 Avaliação dos Indicadores de Pessoal Instituídos pela UJ; 2.4 Avaliação da Gestão de Pessoas; 2.5 Avaliação da Gestão de Passivos sem Previsão Orçamentária; 2.6 Avaliação da Estrutura e da Atuação da Auditoria Interna; 2.7 Avaliação do Cumprimento das Determinações/Recomendações do TCU; 2.8 Avaliação do Cumprimento das Recomendações da CGU; 2.9 Avaliação da Carta de Serviços ao Cidadão; 2.10 Avaliação do CGU/PAD; 2.11 Avaliação do Parecer da Auditoria Interna; 2.12 Avaliação do Conteúdo Específico do Relatório de Gestão; 2. 13 Ocorrências com dano ou prejuízo	Auditoria de Contas	08/04/2013 a 19/04/2013	2013

Seq.	Número do Relatório	Escopo	Palavras chave	Período de Realização	Ano da conclusão
12	2012 254863	2. Os trabalhos foram realizados no Colégio Agrícola Nilo Peçanha - Campus Pinheiral do IFRJ (CANP - UG 158485), no período de 28/11 a 02/12/2011, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal, objetivando verificar o relacionamento entre essa Unidade e a Cooperativa Escola de Alunos do CANP, quanto aos controles adotados sobre a produção, a utilização e a venda de itens agropecuários; certificar que a arrecadação decorrente da venda seja realizada por meio de GRU (conta única); e verificar a oportunidade e a conveniência de recursos repassados para a Cooperativa de Alunos, considerando os exercícios de 2010 e 2011. Nenhuma restrição foi imposta aos nossos exames. 3. Os trabalhos de auditoria foram realizados por amostragem sendo que a seleção de itens auditados observou a emissão de documentos de arrecadação disponibilizados pelo IFRJ, referentes ao período sob análise, além da verificação quanto aos mecanismos de controle existentes relativos à produção, ao consumo e à comercialização de itens agropecuários.	Cooperativa Pinheiral	28/11/2011 a 02/12/2011	2012
13	201211591	2. Os trabalhos foram realizados na sede da Unidade Gestora, em 17/12/2012, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal, objetivando o acompanhamento preventivo dos atos e fatos de gestão ocorridos no período de abrangência do trabalho, qual seja, 01/01/2012 a 17/12/2012. Nenhuma restrição foi imposta aos nossos exames. 3. A seleção de itens auditados observou os seguintes critérios: a) PAINT 2012 - verificação do cumprimento das sugestões de alteração da versão preliminar. b) Atuação da Auditoria Interna - cumprimento do PAINT 2012 e acompanhamento de recomendações e determinações; e c) Papéis de trabalho - levantamento dos papéis de trabalho produzidos e verificação da sua adequação.	Auditoria Interna	17/12/2012	2013
14	201255787	2. Os trabalhos foram realizados na Sede da Unidade Gestora em Rio de Janeiro, no período de 13/06/2011 a 08/07/2011, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal, objetivando o acompanhamento preventivo dos atos e fatos de gestão ocorridos no período de abrangência do trabalho, qual seja, 01/01/2010 a 31/12/2010. Nenhuma restrição foi imposta aos nossos exames, realizados por amostragem sobre a área de Recursos Humanos. 3. Os trabalhos de auditoria foram realizados por amostragem, sendo que a seleção de itens auditados observou os seguintes critérios relevantes, em cada área de atuação: - Análise de 55 casos de possíveis casos de acumulação indevida de cargos, apontados no cruzamento da RAIS 2007 com o SIAPE.	Pessoal, DGP	13/06/2011 a 08/07/2011	2012
15	201211223	2. Os trabalhos foram realizados na Sede da Controladoria Regional da União no Rio de Janeiro, no período de 19/11/2012 a 23/11/2012, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal, objetivando verificar a adequação da versão preliminar do PAINT à legislação aplicável.	Ajustamento do PAINT	19/11/2012 a 23/11/2012	2012

Seq.	Número do Relatório	Escopo	Palavras chave	Período de Realização	Ano da conclusão
16	201112549	2. Os trabalhos foram realizados na Sede da Unidade Gestora no Rio de Janeiro, no período de 02 a 13/07/2012, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal, objetivando o acompanhamento preventivo dos atos e fatos de gestão ocorridos no período de abrangência do trabalho, qual seja, 01/01/2009 a 30/06/2012. Nenhuma restrição foi imposta aos nossos exames, que tiveram o objetivo de verificar a forma de realização de concursos pelo IFRJ, quanto à execução direta ou por contratação de terceiros, bem como a maneira de arrecadação das taxas de inscrição. 3. Os trabalhos de auditoria foram realizados tendo como amostra os Editais nº 26/2009, 27/2009 e 31/2011, além termos de convênio que fundamentaram a realização dos concursos públicos.	Fundação	02/07/2012 a 13/07/2012	2014
17	201112551	2. Os trabalhos foram realizados na Sede da Unidade Gestora no Rio de Janeiro, no período de 02 a 12/07/2012, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal, objetivando o acompanhamento preventivo dos atos e fatos de gestão ocorridos no período de abrangência do trabalho, qual seja, 01/01/2009 a 31/12/2011. Nenhuma restrição foi imposta aos nossos exames, realizados por amostragem, sobre as áreas: Gestão Patrimonial e Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços, em relação à aquisição de mobiliário por adesão a atas de registro de preços. 3. Os trabalhos de auditoria foram realizados por amostragem, sendo que a seleção de itens auditados observou os seguintes critérios relevantes, em cada área de atuação: materialidade e relevância.	Gestão Patrimonial e Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços	02/07/2012 a 12/07/2012	2014

Apêndice I- As recomendações de auditoria e suas funções

As recomendações de auditoria e suas funções originadas pelas ações de auditoria que estão em monitoramento ou que foram atendidas ou canceladas de acordo com suas funções

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
1	241427	84386	Atendida	Planilha orçamentária do projeto básico não apresenta previsão de composição analítica do BDI.	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.			Apresentar nas planilhas orçamentárias dos projetos básicos de obras e serviços de engenharia a composição analítica do BDI de forma a orientar as empresas licitantes acerca de itens não aceitos como custos indiretos e portanto, componentes que não devam integrar a composição do BDI.
2	241427	84387	Atendida	Planilha orçamentária contendo obras e serviços dimensionados em unidades imprecisas.	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.			Elaborar as planilhas orçamentárias dos projetos básicos de obras e serviços de engenharia contendo unidades de mensuração claras e precisas, evitando possíveis interpretações equivocadas por parte dos licitantes, repassando, portanto, à todos os participantes do processo licitatório o conhecimento prévio necessário para execução dos serviços previstos, garantido, assim, o princípio da isonomia.
3	241503	84968	Atendida	Existência, no Edital da Tomada de Preços nº. 04/2008, de Cláusulas não previstas na Lei 8.666/93.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Abster-se de incluir nos editais de licitação cláusulas restritivas em desacordo com a jurisprudência do Tribunal de Contas da União.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
4	241504	84970	Atendida	Falha procedimental na adjudicação do objeto.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Informar ao setor de licitações que o ato de adjudicação do objeto de uma licitação é ato posterior à homologação. Além disso, informar que a competência legal para execução de tais atos é do responsável pela unidade.
5	241504	84971	Atendida	Instrução inadequada do Processo nº 23141.000588/06-11			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Informar ao setor de licitações que é dever funcional observar as determinações da Portaria Normativa nº 05 SLTI/MPOG.
6	241504	84973	Atendida	Realização de licitação anterior à obtenção de licença ambiental, contrariando Acórdãos TCU nº 561/2003 - Plenário, nº 1331/2003 Plenário e nº 2352/2006.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Apurar responsabilidade pelo atraso da obra provocado pela falta de licença ambiental.
7	241581	85307	Atendida	Ausência de documentos comprovando que os valores pagos à empresa foram efetivamente aferidos pelo fiscal do contrato.			d) garantir a eficiência administrativa;	Elaborar rotina para fiscalização de contratos de serviços e obras de engenharia que inclua a verificação e atesto dos fiscais para cada medição da obra, a fim de garantir que seja pago somente o que foi efetivamente executado.
8	241581	85308	Atendida	Recebimento definitivo da obra pelo fiscal do contrato, em desacordo com a legislação vigente.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Atentar para o cumprimento do dispositivo legal que estabelece as etapas necessárias para o recebimento das obras e serviços de engenharia contratados.
9	241581	85310	Atendida	Ausência do projeto "as built" das obras de reforma e modificação do Colégio Municipal Delce Horta.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Solicitar os projetos "as built" à empresa contratada visto a previsão de tais serviços no contrato nº. 03/2008.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
10	241581	85311	Atendida	Surgimento de anomalias nas obras e serviços executados.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Providenciar o adequado tratamento das anomalias construtivas acima mencionadas de forma a garantir a qualidade estética bem como a durabilidade dos serviços executados.
11	254863	121583	Atendida	Ausência de dados quantitativos no Posto de Vendas, resultando na impossibilidade de certificar a conformidade entre a destinação de itens para venda e a correspondente arrecadação, e de controles internos que demonstrem a conformidade entre a destinação de itens produzidos e o efetivo recebimento pelos setores favorecidos.			d) garantir a eficiência administrativa;	Adotar registro de movimentação de produtos entre os setores , que identifique: número de documento, data, os produtos movimentados, as quantidades individuais, o responsável pelo envio e o responsável pelo recebimento, a exemplo do modelo de Guia Interna de Produtos Agropecuários.
12	254863	121584	Atendida	Ausência de dados quantitativos no Posto de Vendas, resultando na impossibilidade de certificar a conformidade entre a destinação de itens para venda e a correspondente arrecadação, e de controles internos que demonstrem a conformidade entre a destinação de itens produzidos e o efetivo recebimento pelos setores favorecidos.			d) garantir a eficiência administrativa;	Instituir registro e controle de estoque no Posto de Vendas, contemplando: quantidade de cada item recebido, quantidade de cada item vendido, valor e saldo de estoque.
13	1255787	46789	Atendida	Ausência da comprovação da compatibilidade de horários entre as atividades desenvolvidas na Instituição por servidores do IFRJ e nos outros vínculos identificados, indícios de descumprimento de carga horária e, em dois casos, ausência de elaboração dos cálculos para reposição ao erário relativa a acumulação indevida de dedicação exclusiva com outro vínculo empregatício.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Adequar a jornada de trabalho da servidora matrícula n.ºxxxxxxx de modo a cumprir o intervalo interjornada de 11 (onze) horas consecutivas, estabelecido no item 18 do Parecer AGU n.º GQ – 145.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
14	1255787	46790	Atendida	Ausência da comprovação da compatibilidade de horários entre as atividades desenvolvidas na Instituição por servidores do IFRJ e nos outros vínculos identificados, indícios de descumprimento de carga horária e, em dois casos, ausência de elaboração dos cálculos para reposição ao erário relativa a acumulação indevida de dedicação exclusiva com outro vínculo empregatício.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	X e XXXXXXXX, respectivamente, nos períodos de 13/01/2010 a 31/05/2010 e de 23/10/2008 a 01/02/2009.
15	1255787	46791	Monitorando	Ausência da comprovação da compatibilidade de horários entre as atividades desenvolvidas na Instituição por servidores do IFRJ e nos outros vínculos identificados, indícios de descumprimento de carga horária e, em dois casos, ausência de elaboração dos cálculos para reposição ao erário relativa a acumulação indevida de dedicação exclusiva com outro vínculo empregatício.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Implementar rotinas visando a conferência da compatibilidade de horários dos servidores que acumulam cargos no IFRJ com outros vínculos e da legalidade da acumulação.
16	1255787	46792	Monitorando	Ausência da comprovação da compatibilidade de horários entre as atividades desenvolvidas na Instituição por servidores do IFRJ e nos outros vínculos identificados, indícios de descumprimento de carga horária e, em dois casos, ausência de elaboração dos cálculos para reposição ao erário relativa a acumulação indevida de dedicação exclusiva com outro vínculo empregatício.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Em relação aos servidores matrículas Siape n.º XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX comprovar a compatibilidade de horário entre as atividades desenvolvidas na Instituição e no (s) outro (s) vínculo (s), bem como atestar o cumprimento total da jornada de trabalho do servidor na Instituição Federal de Ensino.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
17	1257738	47583	Atendida	Nomeação de servidor sem preenchimento de requisito para investidura no cargo	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Apurar a responsabilidade pelo fato de ter nomeado candidato que não possuía um dos requisitos exigidos pelo edital de concurso público para a investidura no cargo.
18	1257744	47585	Atendida	Funcionamento do campus Arraial do Cabo do IFRJ em prédio que não oferece condições adequadas para utilização.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Dotar o campus Arraial do Cabo do IFRJ das condições necessárias para o adequado funcionamento.
19	201112549	137209	Monitorando	Falha no acompanhamento de convênios firmados com a Fundação de apoio, evidenciada pela ausência de prestação de contas com os correspondentes extratos e documentos fiscais para a comprovação dos valores arrecadados e aplicação dos recursos relativos aos Editais de concurso nº 26/2009, 27/2009 e 37/2011; utilização da mesma conta para recursos de diferentes convênios; e falta de aplicação financeira de recursos enquanto não empregados, envolvendo concursos públicos com valor arrecadado informado de R\$ 385,165 mil.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Obter, junto à FUNCEFET Química, as prestações de contas dos recursos relativos aos concursos regidos pelos Editais nº 26/2009, nº 27/2009 e nº 37/2011 e realizar análise conclusiva das prestações de contas dos convênios relacionados, observando os normativos vigentes, sob pena de instauração de tomada de contas especial.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
20	201112549	137210	Monitorando	Falha no acompanhamento de convênios firmados com a Fundação de apoio, evidenciada pela ausência de prestação de contas com os correspondentes extratos e documentos fiscais para a comprovação dos valores arrecadados e aplicação dos recursos relativos aos Editais de concurso nº 26/2009, 27/2009 e 37/2011; utilização da mesma conta para recursos de diferentes convênios; e falta de aplicação financeira de recursos enquanto não empregados, envolvendo concursos públicos com valor arrecadado informado de R\$ 385,165 mil.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Instaurar o competente procedimento administrativo para apurar responsabilidade referente à ausência de cobrança da prestação de contas referente a recursos arrecadados relativos aos concursos regidos pelos Editais nº 26/2009, nº 27/2009 e nº 37/2011.
21	201112549	137211	Monitorando	Falha no acompanhamento de convênios firmados com a Fundação de apoio, evidenciada pela ausência de prestação de contas com os correspondentes extratos e documentos fiscais para a comprovação dos valores arrecadados e aplicação dos recursos relativos aos Editais de concurso nº 26/2009, 27/2009 e 37/2011; utilização da mesma conta para recursos de diferentes convênios; e falta de aplicação financeira de recursos enquanto não empregados, envolvendo concursos públicos com valor arrecadado informado de R\$ 385,165 mil.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Estabelecer a atividade de acompanhamento da execução de convênios no âmbito do IFRJ, com a designação de responsável, mantendo o registro de sua atuação, nos termos do art. 67 da Portaria Interministerial MP/MF/CGU nº 507/2011.
22	201112549	137213	Monitorando	Falha no acompanhamento de convênios firmados com a Fundação de apoio, evidenciada pela ausência de prestação de contas com os correspondentes extratos e documentos fiscais para a comprovação dos valores arrecadados e aplicação dos recursos relativos aos Editais de concurso nº 26/2009, 27/2009 e 37/2011; utilização da mesma conta para recursos de diferentes convênios; e falta de aplicação financeira de recursos enquanto não empregados, envolvendo concursos públicos com valor arrecadado informado de R\$ 385,165 mil.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Estabelecer em normativo interno a área responsável pelo gerenciamento de convênios.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
23	201112549	137216	Monitorando	Definição de percentual para despesa administrativa, configurando cobrança de taxa de administração, no montante de R\$ 38.516,50, destinados à Fundação de Apoio e de ressarcimento no montante de R\$ 11.554,95 ao IFRJ, além de ausência de previsão da arrecadação e dos gastos nos Planos de Trabalho referentes aos concursos públicos realizados.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Verificar a compatibilidade entre os valores indicados como serviços administrativos e ressarcimento, no âmbito dos convênios nº 01/2010 e 02/2010, e as efetivas despesas administrativas relativas à execução do convênio ou contrato, realizando a glosa dos valores que não correspondam a despesas administrativas relacionadas ao custo do projeto.
24	201112549	137217	Monitorando	Definição de percentual para despesa administrativa, configurando cobrança de taxa de administração, no montante de R\$ 38.516,50, destinados à Fundação de Apoio e de ressarcimento no montante de R\$ 11.554,95 ao IFRJ, além de ausência de previsão da arrecadação e dos gastos nos Planos de Trabalho referentes aos concursos públicos realizados.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Ao celebrar convênios para a realização de concursos públicos, efetuar estimativa da receita e de gastos, fazendo constar do plano de trabalho, além de indicar a forma de complementação de recursos, no caso de arrecadação inferior aos gastos necessários, fazendo constar do termo de convênio.
25	201112549	137218	Monitorando	Utilização indevida de bolsas para pagamento de atividades administrativas e de apoio, no valor de R\$ 8,4 mil, além do pagamento de tarifas bancárias, no valor de R\$ 4,69 mil.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Solicitar à FUNCEFET Química a devolução do valor de R\$ 4.697,70 pago a título de tarifas bancárias em relação ao concurso regido pelo Edital nº 37/2011, considerando que segundo os dispositivos previstos nos parágrafos 1º e 4º da Portaria Interministerial n.º 507/2011, as contas bancárias específicas dos convênios devem ser geridas exclusivamente por instituições financeiras controladas pela União, sendo isentas da cobrança de tarifas bancárias.
26	201112549	137219	Cancelada	Utilização indevida de bolsas para pagamento de atividades administrativas e de apoio, no valor de R\$ 8,4 mil, além do pagamento de tarifas bancárias, no valor de R\$ 4,69 mil.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Vedar a participação de servidores para prestação de serviços administrativos junto às Fundações de Apoio, remunerados por meio de bolsas destinadas a atividades de ensino, pesquisa e de estímulo à inovação, por falta de previsão legal.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
27	201112549	137220	Monitorando	Utilização indevida de bolsas para pagamento de atividades administrativas e de apoio, no valor de R\$ 8,4 mil, além do pagamento de tarifas bancárias, no valor de R\$ 4,69 mil.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Disciplinar as hipóteses de concessão de bolsas e seus referenciais de valores, fixando critérios objetivos e procedimentos de autorização para participação remunerada de professor ou servidor em projeto de ensino, pesquisa ou extensão em atendimento ao parágrafo 1º artigo 7º do Decreto n.º 7.423/2010.
28	201112549	137221	Monitorando	Utilização indevida de bolsas para pagamento de atividades administrativas e de apoio, no valor de R\$ 8,4 mil, além do pagamento de tarifas bancárias, no valor de R\$ 4,69 mil.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Que o setor responsável pela análise da prestação de contas do convênio verifique se os pagamentos de bolsa para pagamento de atividades administrativas ocorreram sem o pagamento dos devidos tributos considerando o disposto na Solução de Consulta da Receita Federal n.º 74 Cosit, de 31/12/2013. Caso afirmativo, solicitar o pagamento dos impostos ou levantar a relação dos beneficiários e informar à Receita Federal os montantes pagos.
29	201112551	127495	Atendida	Aquisição de bens mobiliários, no valor de R\$ 3.556.254,00, sem a comprovação de necessidade, ocasionando remanejamento dos bens entre os campi.			d) garantir a eficiência administrativa;	Realizar o planejamento nas aquisições de compras a partir do levantamento das especificações dos materiais e de seus quantitativos baseados nas demandas dos setores requisitantes, anexando tais documentos aos próximos processos de compras.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
30	201112551	127496	Monitorando	Sobrepreço na aquisição de mobiliário por adesão a atas de registro de preços, em processos sem a realização de pesquisa de preço de mercado ou sem consulta aos preços disponíveis em sistemas governamentais, ocasionando superfaturamento de R\$ 67.825,00, que representa 32,29% do montante pesquisado.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Apurar a responsabilidade pela aquisição com sobrepreço de R\$ 67.825,00 (sessenta e sete mil, oitocentos e vinte e cinco reais) de carteiras escolares, gaveteiros volantes com 3 gavetas, sofás componíveis de 3 lugares e longarinas de 3 lugares, considerando os processos 23270.000754/2011-46, 23270.000774/2011-17, 23272.000396/2011-51, 23273.000114/2011-14, 23274.000160/2011-03, 23275.000410/2011-97, 23276.000681/2011-32, 23278.000236/2011-52, 23272.000029/2010-77, 23276.000401/2010-00, 23069.0070532/2009-61 e 23141.001202/2009-40.
31	201112551	127497	Monitorando	Sobrepreço na aquisição de mobiliário por adesão a atas de registro de preços, em processos sem a realização de pesquisa de preço de mercado ou sem consulta aos preços disponíveis em sistemas governamentais, ocasionando superfaturamento de R\$ 67.825,00, que representa 32,29% do montante pesquisado.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Identificada a responsabilidade, providenciar o ressarcimento ao erário pela aquisição com sobrepreço de R\$ 67.825,00 (sessenta e sete mil, oitocentos e vinte e cinco reais) de carteiras escolares, gaveteiros volantes com 3 gavetas, sofás componíveis de 3 lugares e longarinas de 3 lugares, considerando os processos 23270.000754/2011-46, 23270.000774/2011-17, 23272.000396/2011-51, 23273.000114/2011-14, 23274.000160/2011-03, 23275.000410/2011-97, 23276.000681/2011-32, 23278.000236/2011-52, 23272.000029/2010-77, 23276.000401/2010-00, 23069.0070532/2009-61 e 23141.001202/2009-40.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
32	201112551	127499	Atendida	Diferença entre os documentos fiscais apresentados e os pagamentos realizados em aquisição de mobiliário em três processos de aquisição que envolveram R\$ 2,786 milhões; e ausência de documentação referente ao pedido de fornecimento dos produtos, resultando em inviabilidade de confrontar os itens pedidos com os entregues e, conseqüentemente, comprovar a conformidade entre o valor pago e os itens recebidos.			d) garantir a eficiência administrativa;	Fazer constar dos processos de aquisição de bens por meio de ata registro de preços o documento referente à remessa da ordem de fornecimento/nota de empenho para a empresa pelo IFRJ, de forma a demonstrar a formalização da demanda para a entrega e a viabilizar a comparação entre itens solicitados e materiais entregues.
33	201112551	127500	Atendida	Diferença entre os documentos fiscais apresentados e os pagamentos realizados em aquisição de mobiliário em três processos de aquisição que envolveram R\$ 2,786 milhões; e ausência de documentação referente ao pedido de fornecimento dos produtos, resultando em inviabilidade de confrontar os itens pedidos com os entregues e, conseqüentemente, comprovar a conformidade entre o valor pago e os itens recebidos.			d) garantir a eficiência administrativa;	Efetuar o levantamento de todos os itens adquiridos no âmbito do processo nº 23141.001202/2009-40, relativo ao processo conduzido pela Reitoria para adesão à ata de registro de preços do Pregão Eletrônico nº 18/2009, considerando o pagamento de R\$ 1.982.873,00 no âmbito do processo, e registrar em processo específico: item adquirido, valor, nota fiscal, empenho e ordem bancária, de forma a demonstrar os itens adquiridos e dar suporte para cada pagamento realizado.
34	201112551	127502	Atendida	Registro patrimonial inadequado de mobiliário, adquirido por adesão a atas de registro de preços, no montante de R\$ 2,844 milhões, em virtude de ausência de estrutura de gestão patrimonial integrada para as unidades do IFRJ.			d) garantir a eficiência administrativa;	Implementar sistemática integrada para registro e controle de patrimônio no âmbito do IFRJ.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
35	201112551	127503	Atendida	Registro patrimonial inadequado de mobiliário, adquirido por adesão a atas de registro de preços, no montante de R\$ 2,844 milhões, em virtude de ausência de estrutura de gestão patrimonial integrada para as unidades do IFRJ.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Efetuar o levantamento e o registro patrimonial do mobiliário adquirido no âmbito dos processos nº 23274.000160/2011-03, 23270.000754/2011-46, 23273.000114/2011-14, 23276.000401/2010-00, 23276.000681/2011-32, 23069.070532/2009-61, 23278.000236/2011-52, 23278.000236/2011-52, 23275.00410/2011-97, 23270.000774/2011-17, 23272.000029/2010-77, 23141.001202/2009-40, resultantes de adesão a atas de registro de preços decorrentes dos pregões eletrônicos nº 13/2009, 18/2009, 28/2010 e 02/2011, fazendo a informação constar de processo próprio.
36	201202554	49296	Atendida	Ausência de cadastramento de 11 atos de aposentadoria no SISAC, referentes à concessões ocorridas entre 01/01/2000 e 31/12/2011.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Promover, até 31/01/2013, o cadastramento no SISAC dos atos de concessão de aposentadoria ausentes.
37	201202554	49297	Cancelada	Ausência de cadastramento de 11 atos de aposentadoria no SISAC, referentes à concessões ocorridas entre 01/01/2000 e 31/12/2011.			d) garantir a eficiência administrativa;	Implementar rotina de controle adequada que permita a inserção de dados no SISAC dentro do prazo previsto no art. 7º da IN/TCU n.º 55/2007 (60 dias contados da data da publicação do ato concessório).
38	201211223	80123	Monitorando	Vinculação da AUDIN à Reitoria e ausência de organograma do órgão.	Prática C2.2 - Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.	f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle;		Estabelecer no Estatuto e no Regimento Geral do IFRJ a relação de vinculação da Auditoria Interna com o Conselho Superior, em obediência ao § 3º do artigo 15 do Decreto nº 3.591/2000.
39	201211223	80124	Atendida	Vinculação da AUDIN à Reitoria e ausência de organograma do órgão.	Prática L4.1 - Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.	c) envolver as partes interessadas ;		Elaborar organograma da estrutura organizacional administrativa do IFRJ, a fim de definir a hierarquia e as relações de comunicação entre as unidades que compõem o instituto.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
40	201211591	56678	Atendida	Realização de apenas 2 das 17 ações previstas no PAINT 2012, sendo uma das ações com restrição de escopo e ausência de planejamento.			d) garantir a eficiência administrativa;	Relatar no RAINT os fatos relevantes de natureza administrativa ou organizacional ocorridos na Unidade que tenham ocasionado impacto sobre a unidade de auditoria interna ao longo do exercício em atendimento ao estabelecido no inciso I, artigo 8º; da IN SFC n.º 01/2007.
41	201211591	56679	Atendida	Ausência de rotinas sistematizadas para o acompanhamento das recomendações da CGU, do TCU e da própria AUDIN.			d) garantir a eficiência administrativa;	Implementar rotinas sistematizadas para acompanhar as as recomendações oriundas da CGU, do TCU e da própria AUDIN.
42	201211591	81546	Atendida	Realização de apenas 2 das 17 ações previstas no PAINT 2012, sendo uma das ações com restrição de escopo e ausência de planejamento.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Elaborar e arquivar junto aos papéis de trabalho documentação referente ao planejamento de cada ação de auditoria realizada, detalhando o que for necessário à compreensão dos procedimentos que serão aplicados, em termos de natureza, oportunidade e extensão.
43	201305621	82646	Atendida	Ausência da adequada classificação de gastos realizados por meio de CPGF após a apresentação dos documentos fiscais e aprovação da prestação de contas.			d) garantir a eficiência administrativa;	Implementar rotina formal para a reclassificação das despesas realizadas por meio de suprimento de fundos após a prestação de contas do suprido, conforme item 16.9.1 do Manual Siafi, de forma a adequar a informação contábil.
44	201305621	82648	Monitorando	Aprovação de prestações de contas pelo valor total do suprimento de fundos, quando havia valor não utilizado, ocasionando inconsistência nos registros.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Adotar as ações necessárias para realizar o registro contábil adequado à devolução do valor de empenho não utilizado nos suprimentos de fundos nº 07/2012 (empenhos 2012NE800423 e 2012NE800424, processo 23276.000699/2012-15) e 08/2012 (empenho 2012NE800413, processo 23276.000724/2012-61).

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
45	201305621	82649	Atendida	Aprovação de prestações de contas pelo valor total do suprimento de fundos, quando havia valor não utilizado, ocasionando inconsistência nos registros.			d) garantir a eficiência administrativa;	Implementar rotina que contemple o confronto entre o valor concedido e as despesas comprovadas por documentos fiscais, de forma a realizar a baixa da responsabilidade do suprido pelo valor efetivamente utilizado e realizar a anulação de empenho correspondente ao valor não aplicado, nos termos do 11.8 da Macrofunção 02.11.21 do Manual Siafi.
46	201305623	57820	Atendida	Realização de dispensa de licitação emergencial de licitação para aquisição de gêneros alimentícios, em período para o qual havia Ata de Registro de Preços vigente, decorrente de falhas na utilização de Pregão Eletrônico por Sistema de Registro de Preços.			f) avaliar o desempenho e aprender.	Realizar ações de capacitação do quadro de pessoal voltadas para a contratação por pregão eletrônico no sistema de registro de preços.
47	201305623	57821	Atendida	Realização de dispensa de licitação emergencial de licitação para aquisição de gêneros alimentícios, em período para o qual havia Ata de Registro de Preços vigente, decorrente de falhas na utilização de Pregão Eletrônico por Sistema de Registro de Preços.			d) garantir a eficiência administrativa;	Implementar o acompanhamento da quantidade adquirida por item no âmbito de Atas de Registro de Preços utilizadas pelo IFRJ, adotando ações tempestivas para a realização de nova contratação, quando necessário.
48	201305623	82653	Atendida	Pagamento de serviços de telefonia para ligações de longa distância com base em processos de dispensa de licitação indevidas ou de pregão sem previsão desse serviço.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Realizar a contratação de serviços de ligação de longa distância a partir de telefones fixos do IFRJ, na modalidade licitatória adequada.
49	201305623	82654	Atendida	Despesas com acréscimos moratórios em contas de telefonia, no valor de R\$ 5,79 mil, sem a contabilização em conta específica e sem apuração dos fatores que deram causa aos atrasos no pagamento.			a) garantir a conformidade com as regulamentações; f) avaliar o desempenho e aprender	Realizar contato com a setorial contábil com o intuito de obter informações sobre a forma de registro de acréscimos moratórios em contas com código de barras, de forma a efetuar a separação do pagamento pelo serviço prestado dos valores decorrentes de juros e multas por atraso no pagamento, passando a adotar o procedimento que for orientado.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
50	201305623	83101	Atendida	Despesas com acréscimos moratórios em contas de telefonia, no valor de R\$ 5,79 mil, sem a contabilização em conta específica e sem apuração dos fatores que deram causa aos atrasos no pagamento.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Implementar rotina no âmbito do IFRJ para a liquidação (atesto) e o pagamento de faturas de serviços de telefonia em tempo hábil para a realização do pagamento até a data do vencimento, evitando novas ocorrências de acréscimos moratórios por atraso de pagamento.
51	201305881	11099	Atendida	Identificação de processos de apuração sem andamento ou com demora para instituir comissão de PAD, mais de seis meses após Relatório da Comissão de Sindicância, e ausência de instauração de processo para apuração de responsabilidade, após 18 meses da indicação da necessidade.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Instaurar o procedimento disciplinar adequado referente à recomendação da Auditoria Interna do IFRJ para apuração de responsabilidade em relação a indícios de irregularidade na formação de preços de referência, objeto da constatação 004 do Relatório de Auditoria nº 06/2011, de 31/10/2011.
52	201305881	58588	Atendida	Ausência de controle efetivo do cumprimento da jornada de trabalho dos servidores.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Instituir controle de frequência para todos os servidores lotados no IFRJ, desde que não estejam enquadrados em uma das exceções previstas no § 7º do art. 8º do Decreto nº 1.590/95.
53	201305881	58589	Atendida	Ausência de controle efetivo do cumprimento da jornada de trabalho dos servidores.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Para os servidores lotados no prédio da Reitoria, remeter as folhas de ponto para a Diretoria de Gestão de Pessoas, nas condições previstas no Decreto nº 1.590/95.
54	201305881	58590	Atendida	Ausência de controle efetivo do cumprimento da jornada de trabalho dos servidores.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Quanto ao cumprimento da jornada de trabalho, abster-se de dispensar o intervalo obrigatório para refeição dos servidores que trabalham 8 horas diárias.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
55	201305881	58591	Atendida	Ausência de utilidade e mensurabilidade dos indicadores instituídos pelo IFRJ para aferir o desempenho da área de gestão de pessoas, Programa 2109 - Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Educação - Ação 20TP - Pagamento de pessoal ativo da União.	Prática E3.1 - Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.	b) supervisionar a gestão;	b) garantir a conformidade com as regulamentações; c) revisar e reportar o progresso de ações;	Envolver a Diretoria de Gestão de Pessoas no processo de desenvolvimento de indicadores relacionados e/ou de aplicação direta na área de gestão de pessoas , para que os mesmos possam ser mensuráveis e devidamente testados e utilizados na gestão do Instituto.
56	201305881	58592	Atendida	Ausência e insuficiência de informações nas peças que compõem o Processo de Prestação de Contas e no Relatório de Gestão do IFRJ relativos ao exercício de 2012.	Prática C3.2 - Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de accountability.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência	c) revisar e reportar o progresso de ações; e) manter a comunicação com as partes interessadas	Estabelecer rotinas de conferência e validação das informações constantes dos Relatórios de Gestão com definição de servidores e áreas responsáveis por cada etapa.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
57	201305881	58593	Monitorando	Informações divergentes entre o Sistema CGU-PAD e o Relatório de Gestão 2012, além identificação de processos não cadastrados e outros não localizados.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Estabelecer normativos internos que definam os procedimentos e fluxos para a abertura, condução de procedimentos apuratórios e arquivamento, do qual deve constar a necessidade de comunicação da instauração de processos ao responsável pelo CGU-PAD.
58	201305881	58594	Atendida	Identificação de processos de apuração sem andamento ou com demora para instituir comissão de PAD, mais de seis meses após Relatório da Comissão de Sindicância, e ausência de instauração de processo para apuração de responsabilidade, após 18 meses da indicação da necessidade.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Adotar providências para a instauração de procedimentos de apuração no menor tempo possível, fazendo constar do processo os atos praticados no intuito de estabelecer a comissão de apuração e demais atos pertinentes ao andamento da apuração.
59	201305881	58595	Atendida	Baixa execução e ausência de acompanhamento de metas físicas e financeiras das ações 20RG - Expansão e Reestruturação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e 20RL - Funcionamento das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica.	Prática E3.1 - Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.	b) supervisionar a gestão;	b) garantir a conformidade com as regulamentações; c) revisar e reportar o progresso de ações;	Implementar rotina de acompanhamento da execução das metas físicas e financeiras acordadas na Lei Orçamentária Anual, com a definição dos responsáveis e das atividades a realizar, em normativo interno.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
60	201305881	58596	Atendida	Ausência de normatização da atividade de auditoria interna do IFRJ.	Prática C2.2 - Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.	f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle;	b) garantir a conformidade com as regulamentações; d) garantir a eficiência administrativa;	<p>Normatize, em caráter complementar à normatização da CGU, a atividade de auditoria interna, observando os seguintes aspectos: a) autoridade da unidade de auditoria interna na organização, incluindo: a.1) autorização para acesso irrestrito a registros, pessoal, informações, sistemas e propriedade físicas relevantes para executar suas auditorias; a.2) obrigatoriedade de os departamentos da organização apresentarem as informações solicitadas pela unidade de auditoria interna, de forma tempestiva e completa; a.3) possibilidade de obter apoio necessário dos servidores das unidades submetidas a auditoria e de assistência de especialistas e profissionais, de dentro da organização, quando considerado necessário; b) âmbito de atuação das atividades de auditoria interna, inclusive quanto à realização de trabalhos de avaliação de sistemas de controles internos; c) natureza de eventuais trabalhos de consultoria interna que a unidade de auditoria interna preste à organização; d) participação dos auditores internos em atividades que possam caracterizar participação na gestão e por isso prejudiquem a independência dos trabalhos de auditoria; e e) estabelecimento de regras de objetividade e confidencialidade exigidas dos auditores internos no desempenho de suas funções.</p>

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
61	201305881	83600	Atendida	Informações divergentes entre o Sistema CGU-PAD e o Relatório de Gestão 2012, além identificação de processos não cadastrados e outros não localizados.	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência	b) garantir a conformidade com as regulamentações; c) revisar e reportar o progresso de ações;	Publicar as portarias de nomeação das próximas comissões de apuração em processos disciplinares, em observância ao princípio da publicidade, disposto no art. 37 da Constituição Federal/1988.
62	201305881	83601	Monitorando	Informações divergentes entre o Sistema CGU-PAD e o Relatório de Gestão 2012, além identificação de processos não cadastrados e outros não localizados.	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência	d) garantir a eficiência administrativa;	Adotar as medidas necessárias para localização dos processos de apuração nº [...]. Em caso de insucesso, promover o refazimento, dando continuidade às apurações.
63	201305881	83602	Monitorando	Informações divergentes entre o Sistema CGU-PAD e o Relatório de Gestão 2012, além identificação de processos não cadastrados e outros não localizados.	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência	d) garantir a eficiência administrativa;	Efetuar o cadastramento no Sistema CGU-PAD e a atualização das informações sobre o andamento dos processos de apuração relativos às Portarias: 169, de 10/12/2012 (processo nº 23278.000230/2012-66); 127, de 17/09/2012 (processo nº 23270.000810/2012-23); 118, de 15/09/2011 (processo nº 23270.000679/2011-13); 73, de 05/06/2012 (processo nº 23270.000474/2011-38); 51, de 18/07/2012 (23270.000382/2012-39); e 35, de 01/03/2012.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
64	201314722	10693	Atendida	Irregularidades no controle da execução contratual, incluindo pagamentos sem comprovação, em duplicidade e divergentes do pactuado em contrato.			d) garantir a eficiência administrativa;	Promover o ressarcimento dos valores pagos em duplicidade (R\$ 14.280,00, relativo à reforma do telhado do Campus de Duque de Caxias, NF 151 e 170; R\$ 1.045,50, relativo aos materiais diversos para o Campus de São Gonçalo, NF 137 e 149 e R\$ 2.850,00, relativo à aquisição de 100 reatores para o Campus de Nilópolis, NF 223).
65	201314722	11134	Monitorando	Sobrepço no montante de R\$ 1.275.383,69 anual na contratação de mão de obra residente no âmbito do Pregão n.º 04/2012 em função de premissas equivocadas na elaboração do termo de referência e troca de planilha de custo pela empresa no momento da contratação, ocasionado superfaturamento.			d) garantir a eficiência administrativa;	Promover o ressarcimento do valor superfaturado em decorrência do sobrepreço na contratação, que, apenas no primeiro ano foi de R\$ 1.275.383,69.
66	201314722	11348	Atendida	Irregularidades no controle da execução contratual, incluindo pagamentos sem comprovação, em duplicidade e divergentes do pactuado em contrato.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Apurar responsabilidade pelas falhas na fiscalização e pela ausência de providências face às irregularidades apontadas nos Memorandos n.º 64, 65 e 63 do Campus de Nilópolis, datados de 18/03/2013.
67	201314722	11490	Atendida	Ausência de parâmetros para a escolha da quantidade e tipos de materiais orçados, aceite de proposta com valores irrisórios para os materiais e recebimento sem verificação de proposta final com o custo da mão de obra residente superior em R\$659 mil (33%) ao montante anual consignado no pregão, caracterizando jogo de planilhas.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Apurar responsabilidade pela aceitação de valores inexequíveis e pela não conferência da proposta encaminhada pela empresa vencedora divergente daquela utilizada durante o pregão, o que ocasionou a majoração do custo fixo anual em R\$ 659,0 mil.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
68	201314722	61235	Monitorando	Irregularidades no controle da execução contratual, incluindo pagamentos sem comprovação, em duplicidade e divergentes do pactuado em contrato.			d) garantir a eficiência administrativa;	Aprimorar os controles internos relativos a fiscalização de contratos, adotando rotina de confirmação dos serviços prestados pelos setores demandantes e não somente pelo fiscal do contrato, considerando que várias unidades do IFRJ se localizam em municípios distantes do Rio de Janeiro.
69	201314722	65181	Monitorando	Ausência de parâmetros para a escolha da quantidade e tipos de materiais orçados, aceite de proposta com valores irrisórios para os materiais e recebimento sem verificação de proposta final com o custo da mão de obra residente superior em R\$659 mil (33%) ao montante anual consignado no pregão, caracterizando jogo de planilhas.			d) garantir a eficiência administrativa;	Elaborar memória de cálculo para a definição de quantidade e dos tipos de materiais, mantendo a documentação no processo de licitação.
70	201314722	65245	Monitorando	Sobrepço no montante de R\$ 1.275.383,69 anual na contratação de mão de obra residente no âmbito do Pregão n.º 04/2012 em função de premissas equivocadas na elaboração do termo de referência e troca de planilha de custo pela empresa no momento da contratação, ocasionado superfaturamento.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Renegociar a contratação relativa ao Pregão n.º04/2012 para a adequação dos itens com sobrepreço.
71	201314722	88284	Monitorando	Irregularidades no controle da execução contratual, incluindo pagamentos sem comprovação, em duplicidade e divergentes do pactuado em contrato.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Quantificar os gastos com material de consumo, ferramentas e equipamentos já contemplados no preço da mão de obra residente (R\$900,00 mensais por funcionário) e que foram pagos indevidamente à parte nas notas fiscais e providenciar o ressarcimento ao erário.
72	201314722	88285	Monitorando	Irregularidades no controle da execução contratual, incluindo pagamentos sem comprovação, em duplicidade e divergentes do pactuado em contrato.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Quantificar os valores pagos, incluindo mão de obra e insumos, em desacordo com o pactuado com a empresa, no âmbito do Contrato n.º 06/2012, e providenciar o ressarcimento. No caso dos insumos, utilizar como limite o parâmetro estabelecido no SINAPI.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
73	201314722	88286	Monitorando	Irregularidades no controle da execução contratual, incluindo pagamentos sem comprovação, em duplicidade e divergentes do pactuado em contrato.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Quantificar os valores pagos referentes a postos de trabalho sem substituição, atrasos e faltas de funcionários e providenciar o ressarcimento ao erário.
74	201314722	88287	Atendida	Irregularidades no controle da execução contratual, incluindo pagamentos sem comprovação, em duplicidade e divergentes do pactuado em contrato.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Exigir a documentação comprobatória dos valores relativos a aquisição/prestação de serviços que compõem as notas fiscais n.º 77, 94, 128, 168 e 169 e providenciar o ressarcimento para o que não foi comprovado.
75	201314722	88527	Monitorando	Irregularidades no controle da execução contratual, incluindo pagamentos sem comprovação, em duplicidade e divergentes do pactuado em contrato.			d) garantir a eficiência administrativa;	Exigir da empresa contratada o detalhamento dos orçamentos dos serviços eventuais e das notas fiscais emitidas, bem como encaminhamento de cópia das ordens de serviço, em atendimento ao item 6.3.2. do Contrato n.º 06/2012.
76	201318181	128430	Atendida	Ausência de definição formal de setor responsável pela apuração de casos de acumulação indevida de servidores e ausência de procedimento interno para a apuração.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Estabelecer setor/comissão responsável pela apuração de casos de acumulação indevida de servidores.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
77	201318181	128431	Cancelada	Ausência de definição formal de setor responsável pela apuração de casos de acumulação indevida de servidores e ausência de procedimento interno para a apuração.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Estabelecer procedimento interno para a verificação de acumulação indevida de servidores e para a apuração dos casos encontrados, como forma de melhoria da gestão.
78	201318181	128432	Atendida	Morosidade na apuração dos indícios de acumulação indevida de um servidor em regime de dedicação exclusiva, 6 servidores que aparecem como responsáveis por empresa individual e 12 servidores que aparecem como sócios administradores de empresas no sistema CNPJ da Receita Federal.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Instaurar os processos administrativos e dar andamento à apuração de acumulação indevida dos servidores com matrícula SIAPE: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, no sentido de comprovar a regularização da situação de cada docente, bem como calcular o ressarcimento ao erário, nos casos aplicáveis.
79	201405597	137224	Monitorando	Prejuízo ao Erário com o desvio de recursos públicos federais por meio da utilização indevida de cartões magnéticos de fornecimento de combustíveis no montante estimado de R\$ 1.114.941,97, até 25/02/2014.			d) garantir a eficiência administrativa;	Manter controle diário sobre todas as entradas e saídas dos veículos oficiais do IFRJ e seus campi, por meio dos registros em formulários padronizados pelo IFRJ, os quais devem ser arquivados de acordo com a legislação.
80	201405597	137225	Monitorando	Prejuízo ao Erário com o desvio de recursos públicos federais por meio da utilização indevida de cartões magnéticos de fornecimento de combustíveis no montante estimado de R\$ 1.114.941,97, até 25/02/2014.				Estabelecer a normatização dos procedimentos internos relativos ao gerenciamento da frota de veículos do IFRJ e campi, definindo fluxos, pontos controle e responsabilidades relativos a solicitações de veículos, controles dos abastecimentos, manutenção da frota e acompanhamento da aplicação de multas por infração de trânsito.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
81	201405597	137226	Monitorando	Prejuízo ao Erário com o desvio de recursos públicos federais por meio da utilização indevida de cartões magnéticos de fornecimento de combustíveis no montante estimado de R\$ 1.114.941,97, até 25/02/2014.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	: Levantar as reais condições mecânicas dos veículos do IFRJ e campi a fim de adotar medidas para sanar deficiências que possam impactar sua utilização eficiente em prol do atendimento das atividades finalísticas do Instituto.
82	201405597	137230	Atendida	Cadastramento de veículo particular para fins de utilização do cartão Ticket Car, causando prejuízo ao Erário de R\$ 68.282,21.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Efetuar, imediatamente, o cancelamento do cartão magnético ticket car destinado ao veículo não oficial placa LPK 4469.
83	201405597	137231	Monitorando	Prejuízo ao Erário com o desvio de recursos públicos federais por meio da utilização indevida de cartões magnéticos de fornecimento de combustíveis no montante estimado de R\$ 1.114.941,97, até 25/02/2014.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Adotar providências para o ressarcimento ao Erário do prejuízo estimado em R\$ 1.114.941,97 (um milhão, cento quatorze mil, novecentos e quarenta e um mil e noventa e sete centavos), instaurando processo de Tomada de Contas Especiais após esgotadas as medidas administrativas.
84	201405597	137232	Atendida	Não fixação de adesivo de identificação de veículo oficial inobservando a Instrução Normativa nº 3/2008 do MP e orientação descrita no relatório de auditoria interna nº 11/2012.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Adotar medidas no sentido de que seja fixado nos veículos oficiais do IFRJ e Campis adesivos de identificação, conforme previsto na Instrução Normativa nº 3/2008 do Ministério do Planejamento.
85	201405597	137233	Atendida	Acompanhamento deficiente pelo Gestor/Fiscal do contrato firmado com a empresa Ticket Serviços S.A, possibilitando a utilização indevida dos cartões magnéticos Ticket Car do IFRJ.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Aperfeiçoar os procedimentos internos relativos à fiscalização dos contratos firmados, adotando, entre outros, a prática de relacionar na portaria de nomeação as responsabilidades do gestor/fiscal do contrato, considerando, entre outros aspectos, conhecimentos técnicos, experiências profissionais, a complexidade do objeto contratado, atividades exercidas no seu cargo, observando ainda a não centralização da fiscalização de diversos contratos no mesmo servidor.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
86	201405597	137238	Atendida	Prejuízo ao Erário com o desvio de recursos públicos federais por meio da utilização indevida de cartões magnéticos de fornecimento de combustíveis no montante estimado de R\$ 1.114.941,97, até 25/02/2014.			d) garantir a eficiência administrativa;	Estabelecer procedimentos internos que definam as competências e obrigações das áreas envolvidas nas etapas de liquidação e pagamento das despesas, a fim de que o pagamento somente seja realizado com o adequado suporte documental que descreva detalhadamente os serviços efetivamente prestados e produtos entregues, incluindo relatórios e demonstrativos previstos.
87	201405597	137239	Monitorando	Utilização indevida de veículo oficial por pessoa estranha à Administração Pública Federal.			d) garantir a eficiência administrativa;	Adotar as medidas necessárias para a retirada do veículo Ranger, placa KPA 4856, junto à empresa CAER, providenciando o pagamento dos serviços prestados pela concessionária.
88	201411665	152372	Atendida	Inobservância do princípio de segregação de funções.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Retirar a Chefe da Auditoria Interna do Grupo de Trabalho.
89	201411665	152373	Atendida	Não envio de relatórios de auditoria à CGU em desacordo com a Art. 8º da Instrução Normativa nº 7, de 29 de dezembro 2006.			d) garantir a eficiência administrativa;	Elaborar rotina que garanta o envio à CGU de todos os relatórios de auditoria emitidos pela unidade no prazo estabelecido no Art. 8º da Instrução Normativa nº 7, de 29 de dezembro 2006.
90	201600583	175527	Atendida	Fragilidades no processo de levantamento de demandas e definição do tipo e quantidade do objeto licitado e realização de cursos de fiscalização de contratos sem a participação de fiscais designados.			f) avaliar o desempenho e aprender.	Providenciar a capacitação de servidores para atuarem como fiscais de contrato, priorizando os servidores que já ocupam essa função ou tem expectativa de ocupá-la e abrangendo todos os campi e a Reitoria.
91	201600583	175529	Monitorando	Aceite de proposta de empresa vencedora do Pregão Eletrônico nº 16/2014 (serviços de vigilância) sem crítica sobre os índices, percentuais e valores utilizados em sua planilha de formação de preço.			d) garantir a eficiência administrativa;	Adotar as medidas necessárias para a reavaliação dos percentuais e valores definidos para cada item de sua planilha de composição de custos do pregão n.º 16/2014 e promover a devolução dos valores pagos a maior.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
92	201600583	175530	Monitorando	Falhas identificadas na fiscalização da execução do Contrato n.º 06/2014 celebrado em decorrência da realização do Pregão Eletrônico n.º 16/2014 (serviços de vigilância).			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Levantar, desde o início da vigência contratual, as aferições sobre os resultados alcançados pelos indicadores que integram o Acordo de Níveis de Serviço, para fins de avaliação quanto à pertinência/oportunidade de efetuação dos descontos estipulados naquele Acordo.
93	201600583	175531	Monitorando	Falhas identificadas na fiscalização da execução do Contrato n.º 06/2014 celebrado em decorrência da realização do Pregão Eletrônico n.º 16/2014 (serviços de vigilância).			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Nos campi com previsão de realização de ronda eletrônica, a Administração deverá prever no termo de referência a periodicidade/horários de sua execução, além de fazer constar, dos processos de pagamento, informação da fiscalização contratual quanto à conformidade das rondas e de eventuais irregularidades identificadas e providências para saná-las.
94	201600583	175532	Monitorando	Falhas identificadas na fiscalização da execução do Contrato n.º 06/2014 celebrado em decorrência da realização do Pregão Eletrônico n.º 16/2014 (serviços de vigilância).			d) garantir a eficiência administrativa;	Apurar se no período de 13/07/2015 a 02/08/2015, datas que entremeiam a demissão e a admissão de vigilantes noturnos, houve a efetiva prestação de serviço por substituto, garantindo a execução plena do serviço. Caso contrário, providenciar o ressarcimento do valor correspondente.
95	201600583	175533	Monitorando	Falhas identificadas na fiscalização da execução do Contrato n.º 06/2014 celebrado em decorrência da realização do Pregão Eletrônico n.º 16/2014 (serviços de vigilância).			d) garantir a eficiência administrativa;	Para o período contado a partir de 21/08/2015, data da demissão de um dos vigilantes do período noturno, apurar se o serviço naquele turno continuou sendo prestado por quatro vigilantes, preenchendo-se os dois postos noturnos previstos no contrato, considerando que, de acordo com a folha de ponto de um dos vigilantes, a prestação dos serviços teria se dado na Secretaria Estadual de Saúde, sem correlação com o contrato firmado com o IFRJ. Caso contrário, providenciar o ressarcimento do valor correspondente.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
96	201600583	175534	Monitorando	Celebração do contrato resultante do Pregão Eletrônico nº 23/2015 com valores acima dos valores de referência estabelecidos pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, sem a devida justificativa, resultando em uma diferença mensal de R\$137.849,36 entre o valor contratado e o valor referencial máximo citado.			d) garantir a eficiência administrativa;	Adequar os valores contratados por meio do Pregão Eletrônico nº 23/2015, especialmente os três pontos principais citados: número de encarregados, valor unitário mensal da mão de obra e valores cobrados a título de material. Promover a devolução dos valores cobrados a maior desde o início da execução.
97	201600583	175535	Monitorando	Celebração do contrato resultante do Pregão Eletrônico nº 23/2015 com valores acima dos valores de referência estabelecidos pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, sem a devida justificativa, resultando em uma diferença mensal de R\$137.849,36 entre o valor contratado e o valor referencial máximo citado.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Exigir da empresa a apresentação dos recibos de entrega de uniforme aos contratados realizada durante a vigência do contrato nº 01/2016 e verificar se foram entregues para cada funcionário os itens de uniforme descritos no contrato. Caso não sejam apresentados os recibos, providenciar a devolução dos valores.
98	201600583	175537	Atendida	Celebração do contrato resultante do Pregão Eletrônico nº 23/2015 com valores acima dos valores de referência estabelecidos pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, sem a devida justificativa, resultando em uma diferença mensal de R\$137.849,36 entre o valor contratado e o valor referencial máximo citado.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Apurar responsabilidade pela aceitação de proposta contendo valores e taxas superiores aos valores de referência divulgados nos cadernos técnicos disponibilizados em meio eletrônico, no Portal de Compras do Governo Federal (http://www.comprasgovernamentais.gov.br), o que ocasionou a majoração do custo mensal em R\$ 137.849,36.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
99	201700226	171307	Monitorando	Falhas na contratação por dispensa de licitação, tais como: falta de padronização nos processos de aquisição de bens e serviços; falta de clareza na justificativa da contratação; inconsistências na pesquisa de preços, incluindo a contratação de empresa para fornecimento de pesquisas de preço cuja fonte é o Comprasnet, sem valor agregado que justifique a contratação.			d) garantir a eficiência administrativa;	Estabelecer rotina padronizada para o processo de aquisição de bens e serviços tanto da Reitoria quanto dos campi, que inclua disposições sobre: a adequada justificativa da contratação; a realização de procedimentos prévios à realização do certame (busca por atas de registro de preço do material a ser adquirido e comprovação da não existência do material em estoque, por exemplo); realização de pesquisa de preços, sem a contratação de empresa para fornecimento de cotação; e modelo de aceite do fiscal/recebedor, entre outras.
100	201700226	171308	Monitorando	Ausência de documentações relativas aos requisitos necessários à execução adequada da prestação dos serviços de motorista do Pregão nº 18/2016, requeridas nos itens 3.2, 3.3 e 3.5 do Anexo II do Termo de Referência.			d) garantir a eficiência administrativa;	Exigir das empresas contratadas a apresentação da documentação relativa aos prestadores de serviço de motorista requeridas nos itens 3.2, 3.3 e 3.5 do Anexo II do Termo de Referência, em caso de não cumprimento aplicar as sanções previstas na cláusula 15.1 dos contratos realizados com as empresas prestadoras do serviço devido a inexecução parcial dos mesmos.
101	201700226	171309	Monitorando	Ausência de fornecimento do mínimo de um uniforme completo no início da vigência do contrato, em desacordo com o estabelecido no item 2 do Anexo III do Termo de Referência do Pregão nº 18/2016.			d) garantir a eficiência administrativa;	Exigir das empresas contratadas a entrega do kit completo de uniforme requerida item 2 e 3.1 do Anexo III do Termo de Referência, em caso de não cumprimento providenciar o desconto da fatura de serviços das empresas contratadas de acordo com os valores calculados dos itens de uniforme não entregues por cada empresa.
102	201700226	171310	Monitorando	Aceite de proposta de empresas vencedoras do Pregão Eletrônico nº 18/2016 (serviço de motorista) sem crítica sobre alguns percentuais utilizados em suas planilhas de custos e formação de preços que estavam acima do estimado pelo IFRJ.			c) revisar e reportar o progresso de ações;	Adotar as medidas necessárias para reavaliar junto às empresas os itens das planilhas de custos e formação de preços, contratados no âmbito do Pregão nº 18/2016, cujos percentuais estão acima do estimado pelo IFRJ, resultando, quando for o caso, num ajuste dos valores contratados.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
103	201700879	172730	Monitorando	Ausência de controle sobre o cumprimento efetivo da jornada de trabalho dos servidores do IFRJ.			b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Adotar providências no sentido de garantir o cumprimento da Instrução Normativa PROAD nº 10/2016, sobre os procedimentos para preenchimento da folha de ponto e controle da frequência dos servidores lotados nos Campi do IFRJ.
104	201700879	172731	Monitorando	Ausência de controle prévio para identificação e tratamento das situações de acumulação ilegal de cargos e morosidade na apuração de indício de acumulação indevida identificados pela CGU desde 2013	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Instaurar os processos administrativos e dar andamento à apuração de acumulação indevida dos servidores com matrícula SIAPE: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx no sentido de comprovar a regularização da situação de cada docente, bem como calcular o ressarcimento ao erário, nos casos aplicáveis.
105	201700879	172732	Monitorando	Falha no registro das informações referentes aos procedimentos disciplinares instaurados no sistema CGU-PAD.	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Efetuar o cadastramento no Sistema CGU-PAD dos processos nº 23270.000/2016-17, 23270.000/2016-13, 23270.000/2016-65, 23270.0000/2016-68 e a atualização das informações sobre o andamento dos processos de apuração relativos aos processos nº 23270.000/2016-17, 23270.000/2016-13, 23270.000/2016-65, 23270.000/2015-24, 23270.000/2016-25, 23270.0000/2016-68, 23270.000/2016-56, 23270.000/2016-51, 23270.000/2016-54, 23270.000/2016-10 e 23270.000/2016-34.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
106	201700879	172733	Atendida	Celebração do contrato resultante do Pregão Eletrônico nº 23/2015 com valores acima dos valores de referência estabelecidos pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, sem a devida justificativa, resultando em uma diferença mensal de R\$137.849,36 entre o valor contratado e o valor referencial máximo citado.			d) garantir a eficiência administrativa;	Adequar os valores contratados por meio do Pregão Eletrônico nº 23/2015, especialmente os três pontos principais citados: número de encarregados, valor unitário mensal da mão de obra e valores cobrados a título de material.
107	201700879	172734	Atendida	Celebração do contrato resultante do Pregão Eletrônico nº 23/2015 com valores acima dos valores de referência estabelecidos pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, sem a devida justificativa, resultando em uma diferença mensal de R\$137.849,36 entre o valor contratado e o valor referencial máximo citado.	Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência		Apurar responsabilidade pela aceitação de proposta contendo valores e taxas superiores aos valores de referência divulgados nos cadernos técnicos disponibilizados em meio eletrônico, no Portal de Compras do Governo Federal (http://www.comprasgovernamentais.gov.br), o que ocasionou a majoração do custo mensal em R\$ 137.849,36.
108	201700879	172735	Monitorando	Celebração do contrato resultante do Pregão Eletrônico nº 23/2015 com valores acima dos valores de referência estabelecidos pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, sem a devida justificativa, resultando em uma diferença mensal de R\$137.849,36 entre o valor contratado e o valor referencial máximo citado.			d) garantir a eficiência administrativa;	Exigir da empresa a apresentação dos recibos de entrega de uniforme aos contratados realizada durante a vigência do contrato nº 01/2016 e verificar se foram entregues para cada funcionário os itens de uniforme descritos no contrato. Caso não sejam apresentados os recibos, providenciar a devolução dos valores.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
109	201700879	172737	Monitorando	Ausência de controle prévio para identificação e tratamento das situações de acumulação ilegal de cargos e morosidade na apuração de indício de acumulação indevida identificados pela CGU desde 2013	Prática C3.2 - Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de accountability.		e) manter a comunicação com as partes interessadas; b) garantir a conformidade com as regulamentações;	Estabelecer procedimento de controle preventivo, a exemplo da atualização periódica do Termo de Responsabilidade destinado a evitar situações de acumulação ilegal de cargos tanto por servidores em regime de Dedicção Exclusiva quanto por servidores sujeitos a outros tipos de jornada que ultrapassem o limite tolerável de acumulação de 60 horas semanais.
110	201700879	172738	Monitorando	Manutenção do pagamento de Retribuição de Titulação sem a apresentação posterior do diploma que comprova a obtenção do título.			d) garantir a eficiência administrativa;	Suspender os pagamentos da Retribuição por Titulação aos servidores que não tenham apresentado o diploma de conclusão do curso, devidamente registrado pelo órgão competente, a fim de atender as disposições do art. 17 e 18 da Lei nº 12.772/2012 e às orientações emanadas do Acórdão TCU nº 11.374/2016 - 2ª Câmara e do Ofício-Circular nº 818/2016-MP, de 09/12/2016.

Seq.	OS/Documento (Relatório)	Nº da recomendação	Sit. da recomendação	constatação	Componentes dos mecanismos de governança	Funções da governança	Funções de gestão	Texto - recomendação
111	201700879	172739	Monitorando	Ausência de rotina para o monitoramento das metas e compromissos pactuados por meio do TAM.	Prática E3.1 - Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.	b) supervisionar a gestão;	c) revisar e reportar o progresso de ações; f) avaliar o desempenho e aprender.	O IFRJ deverá adotar rotina a fim de garantir que os procedimentos adotados para o monitoramento dos indicadores do Termo de Acordo de Metas e Compromissos (TAM), cuja supervisão é atribuição regimental da Diretoria Adjunta de Desenvolvimento Institucional, sejam suficientes, contribuindo para a realização das metas definidas no referido instrumento e em outros planos estratégicos do Instituto.
112	201700879	172740	Monitorando	Manutenção do pagamento de Retribuição de Titulação sem a apresentação posterior do diploma que comprova a obtenção do título.	Prática L2.2 - Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	e) gerenciar conflitos internos;	b) garantir a conformidade com as regulamentações; d) garantir a eficiência administrativa;	Disciplinar e formalizar em normativo interno o procedimento de concessão da Retribuição por Titulação que esteja de acordo com a legislação de regência sobre o assunto e o entendimento do Tribunal de Contas da União, nos termos do Ofício-Circular nº 818/2016-MP.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do PPP retirado do Sistema Monitor da CGU (2019) e TCU (2014).