

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL – PROFIAP

GIULLIANO SANTANA SILVA DO AMARAL

**O FEEDBACK QUE TRANSFORMA: Monitoramento Ativo da Auditoria Interna em
uma Instituição Federal de Ensino.**

SÃO CRISTÓVÃO-SE
2026

GIULLIANO SANTANA SILVA DO AMARAL

O FEEDBACK QUE TRANSFORMA: Monitoramento Ativo da Auditoria Interna em uma
Instituição Federal de Ensino.

Dissertação apresentada como trabalho de
conclusão do Programa de Mestrado
Profissional em Administração Pública em
Rede Nacional – PROFIAP – realizado na
Universidade Federal de Sergipe.

Orientador: Abimael Magno do Ouro Filho.
Coorientadora: Maria Elena Leon Olave.

SÃO CRISTÓVÃO-SE
2026

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

A485f Amaral, Giulliano Santana Silva do
O feedback que transforma : monitoramento ativo da Auditoria Interna em uma Instituição Federal de Ensino / Giulliano Santana Silva do Amaral ; orientador Abimael Magno de Ouro Filho. – São Cristóvão, SE, 2026.
143 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2026.

1. Administração pública. 2. Governança pública. 3. Auditoria interna – Sergipe. 4. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe. I. Ouro Filho, Abimael Magno do, orient. II. Título.

CDU 351.9:378.6(813.7)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL

Aos vinte e cinco dias do mês de agosto de dois mil e vinte e seis foi realizada através de apresentação on-line a Banca de Defesa de Dissertação de Mestrado do discente **Giulliano Santana Silva do Amaral**, Matrícula: **202411009770** com o título do trabalho de conclusão final: **O FEEDBACK QUE TRANSFORMA: Monitoramento Ativo da Auditoria Interna e a Evolução da Gestão Pública**. A banca foi composta pelos seguintes membros: Prof. Abimael Magno do Ouro Filho (Presidente/Orientador), Profa. Maria Elena Leon Olave (Coorientadora), Profa. Manuela Ramos da Silva (UFS) e Profa. Nathalia Carvalho Moreira (UFJF). Após a apresentação, foi passada a palavra à banca que arguiu o discente e o mesmo respondeu aos questionamentos. O presidente e orientador fez as considerações e em seguida deliberaram pela APROVAÇÃO do aluno.

Cidade Universitária Prof. José Aloisio de Campos, São Cristóvão - SE, 25 de agosto de 2026.

Documento assinado digitalmente
 **ABIMAE MAGNO DO OURO FILHO**
Data: 26/08/2026 08:24:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente
 **MARIA ELENA LEON OLAVE**
Data: 25/08/2026 22:09:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Abimael Magno do Ouro Filho
(Presidente/Orientador)

Profa. Dra. Maria Elena Leon Olave
(Coorientadora)

Documento assinado digitalmente
 **MANUELA RAMOS DA SILVA**
Data: 25/08/2026 12:35:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente
 **NATHALIA CARVALHO MOREIRA**
Data: 25/08/2026 12:08:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Manuela Ramos da Silva
(UFS)

Profa. Dra. Nathalia Carvalho Moreira
(PROFIAP/UFJF)

Documento assinado digitalmente
 **GIULLIANO SANTANA SILVADO AMARAL**
Data: 26/08/2026 08:53:20-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Giulliano Santana Silva do Amaral
(Discente)

Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha esposa, Glis, pelo apoio, compreensão e incentivo nos momentos mais difíceis, que transformaram o cansaço dos meus dias em paciência, acolhimento e afeto.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois é tudo em minha vida e sem Ele ao meu lado não seria possível a conclusão deste ciclo.

À minha família, pelo apoio e compreensão diante das minhas ausências ao longo desta trajetória, em especial a minha esposa Glis, pelo companheirismo, incentivo e apoio incondicional.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Abimael Magno do Ouro Filho, pela condução segura e paciência pedagógica nos momentos mais decisivos, cujas orientações foram fundamentais para delimitar os rumos deste estudo.

À minha coorientadora, Prof.^a Dr.^a Maria Elena Leon Olave, cuja sensibilidade científica e contribuições precisas enriqueceram significativamente a minha dissertação.

À Universidade Federal de Sergipe – UFS e ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, pela oportunidade de aprofundar conhecimentos e desenvolver uma pesquisa voltada a um problema concreto da Administração Pública.

Aos professores do PROFIAP/UFS, pelos conhecimentos compartilhados e pelas reflexões proporcionadas, em especial à Prof.^a Dr.^a Rosângela Sarmento Silva e Prof.^a Dr.^a Alessandra Cabral Nogueira Lima.

Aos colegas de turma do PROFIAP/UFS, com quem dividi o peso das disciplinas, as angústias dos prazos e a satisfação dos debates enriquecedores, em especial a Andreza, Gabriel e Rosman.

À servidora Elisângela Andrade dos Santos Souza que durante toda a minha caminhada sempre esteve disponível para me orientar, sobretudo relacionado ao Mestrado. Um grande exemplo de profissional dedicada e competente.

Ao Instituto Federal de Sergipe (IFS), instituição que constitui meu espaço de atuação profissional e serviu como campo empírico para esta investigação. Manifesto minha sincera gratidão aos gestores e servidores que me acolheram durante o percurso.

Aos quatorze servidores (auditores e gestores) do IFS, que generosamente participaram da pesquisa, pela disponibilidade em compartilhar experiências, percepções e conhecimentos. A franqueza de seus discursos e as contribuições de cada participante foram os verdadeiros alicerces para compreender as dificuldades e as potencialidades relacionadas ao monitoramento das recomendações da Auditoria Interna.

Aos colegas da Auditoria Interna e aos demais servidores do IFS que, de diferentes formas, contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa.

A todos os amigos e colaboradores que, de forma direta ou indireta, ofereceram suporte técnico, palavras de incentivo e escuta atenta nos momentos de maior exigência física e mental, registro aqui a minha mais sincera gratidão.

Uma recomendação da auditoria será o feedback que transforma, quando deixar de ser apenas um apontamento e passar a produzir aprendizado, mudança e valor para a gestão pública.

(O autor)

RESUMO

A pesquisa tem como **objetivo** propor uma metodologia sistemática de monitoramento contínuo das recomendações da Auditoria Interna, consolidada em um Manual de Boas Práticas, visando contribuir para o aprimoramento da gestão pública no Instituto Federal de Sergipe (IFS). O **enquadramento teórico** do estudo insere-se na linha de pesquisa Administração Pública e Organizações do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), na Universidade Federal de Sergipe (UFS), e fundamenta-se na atuação estratégica da Auditoria Interna Governamental para o fortalecimento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos e da *accountability*. Contribui para essa linha ao discutir práticas e instrumentos gerenciais voltados ao aperfeiçoamento dos processos organizacionais e à agregação de valor à gestão pública. Na **metodologia** adota abordagem qualitativa, de natureza aplicada e caráter descritivo, mediante estudo de caso único e integrado realizado no IFS. Utiliza análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante como fontes de evidência, examinadas mediante análise de conteúdo e triangulação, além da Matriz SWOT como instrumento de diagnóstico. Os **resultados** evidenciam que o monitoramento das recomendações está institucionalizado no IFS, porém apresenta limitações operacionais; que a ausência de padronização compromete sua uniformidade; que a comunicação entre a Auditoria Interna e os gestores favorece sua efetividade; e que o monitoramento fortalece a governança e contribui para a melhoria contínua da gestão pública. Identifica, ainda, necessidades relacionadas à padronização dos procedimentos, à integração das informações, ao suporte tecnológico e à sistematização do acompanhamento. A **originalidade** do trabalho reside em apresentar como diferencial a construção de uma metodologia sistemática fundamentada no diagnóstico empírico de uma Instituição Federal de Ensino, integrando, em uma única proposta, procedimentos, responsabilidades, instrumentos gerenciais, mecanismos de comunicação, transparência e apoio tecnológico para o monitoramento contínuo das recomendações. A **relevância** do estudo está em abordar uma etapa essencial do ciclo da Auditoria Interna Governamental e responder a necessidades identificadas no contexto institucional investigado, contribuindo para aproximar os referenciais normativos e as práticas de monitoramento e oferecendo uma proposta passível de adaptação a outras Instituições Federais de Ensino. Como **contribuições práticas (impacto)** desenvolve um Produto Técnico-Tecnológico, resultado aplicado da pesquisa, materializado em um Manual de Boas Práticas para o monitoramento contínuo das recomendações da Auditoria Interna em Instituições Federais de Ensino, composto por diretrizes, procedimentos, instrumentos e indicadores destinados a apoiar auditores e gestores. O desenvolvimento do produto constitui resultado real da pesquisa, enquanto os efeitos decorrentes de sua implementação configuram impactos potenciais nas dimensões organizacional e prática, ao favorecer a padronização, a rastreabilidade, a comunicação e o acompanhamento das recomendações, e nas dimensões societal e de políticas públicas, ao apresentar potencial para apoiar a transparência, a *accountability*, a governança e a geração de valor público.

Palavras-chave: Auditoria Interna Governamental; Monitoramento de Recomendações; Governança Pública; Gestão Pública; Instituições Federais de Ensino.

ABSTRACT

The **objective** of this research is to propose a systematic methodology for the continuous monitoring of Internal Audit recommendations, consolidated in a Good Practices Manual, with a view to contributing to the improvement of public management at the Federal Institute of Sergipe (IFS). The **theoretical framework** of the study is situated within the Public Administration and Organizations research line of the Professional Graduate Program in Public Administration (PROFIAP) at the Federal University of Sergipe (UFS) and is grounded in the strategic role of Government Internal Audit in strengthening governance, risk management, internal controls, and accountability. The study contributes to this research line by discussing managerial practices and instruments aimed at improving organizational processes and adding value to public management. The **methodology** adopts a qualitative, applied, and descriptive approach through a single embedded case study conducted at IFS. Documentary analysis, semi-structured interviews, and participant observation are used as sources of evidence, which are examined through content analysis and triangulation, with the SWOT Matrix also employed as a diagnostic tool. The **results** show that the monitoring of recommendations is institutionalized at IFS but still faces operational limitations; that the lack of standardization compromises the uniformity of the monitoring process; that communication between Internal Audit and managers contributes to its effectiveness; and that monitoring strengthens governance and contributes to the continuous improvement of public management. The study also identifies needs related to the standardization of procedures, information integration, technological support, and the systematization of monitoring activities. The **originality** of the study lies in the development of a systematic methodology grounded in the empirical diagnosis of a Federal Educational Institution, integrating, within a single proposal, procedures, responsibilities, managerial instruments, communication mechanisms, transparency, and technological support for the continuous monitoring of recommendations. The **relevance** of the study lies in addressing an essential stage of the Government Internal Audit cycle and responding to needs identified in the institutional context under investigation, helping to bridge normative frameworks and monitoring practices while providing proposals that can be adapted to other Federal Educational Institutions. As **practical contributions (impact)**, the research develops a Technical-Technological Product (TTP), as an applied research output, materialized in a Good Practices Manual for the continuous monitoring of Internal Audit recommendations in Federal Educational Institutions, comprising guidelines, procedures, instruments, and indicators designed to support auditors and managers. The development of the product constitutes an actual research output, whereas the effects arising from its implementation represent potential impacts in the organizational and practical dimensions, by fostering standardization, traceability, communication, and the monitoring of recommendations, as well as in the societal and public policy dimensions, by potentially supporting transparency, accountability, governance, and public value creation.

Keywords: Government Internal Audit; Recommendation Monitoring; Public Governance; Public Management; Federal Educational Institutions.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Audin.....	Auditorias Internas Singulares
Audint.....	Auditoria Interna
BI.....	<i>Business Intelligence</i> (Inteligência de Negócios)
Cefet.....	Centro Federal de Educação Tecnológica
CGU.....	Controladoria-Geral da União
Ciset.....	Secretarias de Controle Interno
DINOVE.....	Diretoria de Inovação e Empreendedorismo
DIPUB.....	Diretoria de Unidades Informacionais e Publicações
DTI.....	Diretoria de Tecnologia da Informação
e-AUD.....	Sistema de Auditoria da Controladoria-Geral da União
IIA.....	<i>Institute of Internal Auditors</i> (Instituto de Auditores Internos)
IFES.....	Instituições Federais de Ensino Superior
IFS.....	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe
INTOSAI.....	Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle
IPPF.....	<i>International Professional Practices Framework</i> (Estrutura Internacional de Práticas Profissionais)
ISC.....	Instituições Superiores de Controle
ISSAI.....	<i>International Standards of Supreme Audit Institutions</i> (Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores)
MEC.....	Ministério da Educação
MP.....	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAINT.....	Plano Anual de Auditoria Interna
PGMQ.....	Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade
PPP.....	Planos de Providência Permanente
PROAD.....	Pró-Reitoria de Administração
PRODIN.....	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROEN.....	Pró-Reitoria de Ensino
PROGEP.....	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPEX.....	Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão
RAINT.....	Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna
SCI.....	Sistema de Controle Interno
SCI-PEF.....	Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal
SFC.....	Secretaria Federal de Controle Interno
SWOT.....	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
TCU.....	Tribunal de Contas da União
UAIG.....	Unidades de Auditoria Interna Governamental

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo das três linhas de defesa	29
Figura 2 – Principais fases de auditoria.....	30
Figura 3 – Processo desde a atuação da auditoria até a contabilização de benefício.....	39
Figura 4 – Mapa conceitual.....	41
Figura 5 – Desenho da pesquisa.....	42
Figura 6 – Tipo do projeto de estudo de caso.....	47
Figura 7 – Observação participante.....	53
Figura 8 – Estrutura organizacional do IFS.....	66
Figura 9 – Fluxograma obsoleto do processo monitoramento das recomendações da Audint no IFS.....	68
Figura 10 – Índice de Implementação das recomendações da Auditoria Interna no IFS.....	69
Figura 11 – Evolução do passivo de recomendações da Auditoria Interna do IFS.....	71
Figura 12 – Evolução dos indicadores de monitoramento das recomendações Audint no IFS.....	72
Figura 13 – Matriz SWOT do modelo de monitoramento das recomendações da Audint do IFS.....	91
Figura 14 – Nuvem de palavras retiradas das entrevistas com os auditores e gestores.....	109
Figura 15 – Proposta da Metodologia Sistemática de Monitoramento Contínuo das recomendações....	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre objetivos específicos e fontes de evidências.....	44
Quadro 2 – Unidade de análise, sujeitos de análise e fontes de evidências.....	48
Quadro 3 – Unidades de análise e critérios de escolha.....	50
Quadro 4 – Relação entre objetivos específicos e fontes de evidências.....	54
Quadro 5 – Protocolo de estudo de caso.....	55
Quadro 6 – Correlação entre as questões do instrumento, as categorias e subcategorias de análise, objetivos específicos e o referencial teórico.....	57
Quadro 7 – Caracterização dos participantes da pesquisa.....	70
Quadro 8 – Diagnóstico Situacional e Desafios por Subcategoria de Análise.....	110
Quadro 9 – Síntese da triangulação das evidências da pesquisa.....	113
Quadro 10 – Relação entre os achados da pesquisa e as implicações para o PTT.....	119

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de Pesquisa	18
1.2 Objetivo Geral e Específicos	19
1.3 Justificativa	20
1.4 Vinculação à Linha de Pesquisa	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Função de Auditoria: histórico e conceito	23
2.2 Atuação da auditoria interna: evolução histórica, finalidades e papel	25
2.2.1 Evolução histórica da Auditoria Interna	25
2.2.3 Papel da Auditoria Interna	29
2.3 Etapas do processo de auditoria	30
2.4 Sistemática de monitoramento das recomendações	34
2.4.1 Metodologias para acompanhamento de recomendações	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 Caracterização da Pesquisa	43
3.2 Definições dos Termos Constitutivos da Pesquisa	43
3.3 Estratégia de Pesquisa: O Estudo de Caso	45
3.3.1 Modelo da pesquisa	46
3.3.2 Unidades de análise	47
3.3.3 Critérios de inclusão	48
3.3.4 Critérios de exclusão	49
3.3.5 Critérios de escolha do caso	49
3.4 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados	50
3.4.1 Fontes de evidências	50
3.4.2 Protocolo do estudo de caso	54
3.4.3 Protocolo do Diário de Campo	56
3.5 Tratamento, Análise e Validação dos Dados	56
3.5.1 Categorias de análise	56
3.5.2 Critérios de Validade e Confiabilidade	60
3.5.3 Análise do Caso	61
3.6 Aspectos Éticos da Pesquisa	62
3.6.1 Riscos e benefícios para o entrevistado	62
3.6.2 Submissão Ética da Pesquisa	63
3.6.3 Critérios de suspensão ou encerramento	63
3.6.4 Uso de ferramentas de inteligência artificial generativa	64
3.7 Delineamento do Produto Técnico e Tecnológico (PTT)	64
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
4.1 Contextualização do caso investigado	65
4.2 Perfil dos participantes	69
4.3 Diagnóstico documental do monitoramento das recomendações	70
4.4 Análise das entrevistas e triangulação das evidências	73
4.4.1 Planejamento e execução da atividade de auditoria	74
4.4.2 Estrutura e funcionamento do monitoramento das recomendações	80
4.4.3 Fragilidades e potencialidades do modelo atual	87
4.4.4 Ferramentas e mecanismos para aperfeiçoamento do monitoramento	92
4.4.5 Transparência, governança e <i>accountability</i>	99
4.4.6 Diretrizes para uma metodologia sistemática de monitoramento	103
4.5 Discussão integrada dos principais achados da pesquisa	110

4.5.1 Primeiro achado: monitoramento das recomendações	114
4.5.2 Segundo achado: ausência padronização de procedimentos	115
4.5.3 Terceiro achado: integração entre auditoria interna e gestores	116
4.5.4 Quarto achado: acompanhamento contínuo e fortalecimento da governança	117
4.6 Implicações para o Produto Técnico Tecnológico	118
5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	120
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
REFERÊNCIAS	126
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada.....	136
APÊNDICE B – Protocolo de Estudo de Caso.....	139
APÊNDICE C – Protocolo do Diário de Campo.....	144
APÊNDICE D – Declaração de uso de inteligência artificial generativa.....	145
APÊNDICE E – Produto Técnico-Tecnológico	146

1 INTRODUÇÃO

A auditoria interna, juntamente com os sistemas de controle interno, tem desempenhado um papel estratégico na promoção da confiabilidade das informações contábeis, financeiras (SUZART, 2023) e administrativas, consolidando-se como elemento indispensável à efetividade da tomada de decisão no âmbito da gestão pública (RODRIGUES *et al.*, 2020).

Inicialmente, se faz necessário fazer a distinção entre auditoria e controle. Estudo internacional demonstra que os conceitos entre auditoria e controle são diferentes na medida e que a auditoria é planejada e o controle é operacional, a responsabilidade da auditoria recai sobre o auditor, enquanto no controle recai sobre o gestor (KUPEC *et al.*, 2021, tradução nossa). Outros estudos apontam para a necessidade de fortalecer o papel da auditoria interna como ferramenta de gestão (ROMERO e VIEIRA, 2018) e apoio à tomada de decisões (MOLDOVAN E MACARIE, 2022, tradução nossa; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023).

Nesse contexto, destacam-se os marcos normativos internacionais que regulam a atividade de auditoria interna, com ênfase nas diretrizes das Instituições Superiores de Controle (ISC), especialmente as *International Standards of Supreme Audit Institutions* (ISSAI). Essas normas estabelecem princípios, diretrizes e boas práticas voltadas à condução de auditorias públicas independentes, eficazes e de elevada qualidade. A Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (INTOSAI), da qual o Tribunal de Contas da União (TCU) é integrante, configura-se como a principal autoridade normativa no âmbito da auditoria governamental em escala global (SANTOS e MYSZCZUC, 2024; STROHSCHOEN, *et al.*, 2024).

Ademais, em 2008, além das mais de 60 Universidades Federais que possuem estrutura de Auditoria Interna ou auditor interno nos seus quadros, a Rede Federal (integrante do sistema federal de ensino vinculado ao Ministério da Educação) foi criada pela Lei nº 11.892 de 2008, sendo composta por 38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 22 escolas técnicas vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro II (BRASIL, 2008).

Levando em consideração os respectivos *campi* vinculados a estas instituições federais, em 2024 tem-se ao todo, 685 unidades distribuídas entre as 27 unidades federadas do país (BRASIL, 2024).

Assim sendo, em 2017, por meio da Instrução Normativa nº 3, a Controladoria-Geral da União (CGU) aprovou o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, o qual estabeleceu os princípios, as diretrizes e os requisitos fundamentais para a prática profissional da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal, sendo, considerado um divisor de águas na padronização e organização das atividades desempenhadas pelas auditorias internas em todo o território nacional (BRASIL, 2017; RODRIGUES *et al.*, 2020; OLIVEIRA, ARAÚJO E SILVA, 2023).

Cumprir registrar, que o referido Referencial Técnico obedeceu às práticas internacionais das atividades desenvolvidas pelas auditorias internas exercidas no âmbito do Poder Executivo Federal, em total convergência com normas, modelos, boas práticas e com a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 2016, que determinou a sistematização de práticas relacionadas a governança, gestão de riscos e controles internos no Poder Executivo Federal, bem como inovou trazendo a possibilidade de consultorias realizadas pela auditoria interna (BRASIL, 2017; SOUZA, 2019; OLIVEIRA; RODRIGUES *et al.*, 2020; OLIVEIRA, ARAÚJO E SILVA; SANTOS *et al.*, 2023).

Desse modo, embora as Auditorias Internas das Universidades Federais e da Rede Federal não integrem o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (instituído pelo art. 74 da Constituição Federal e disciplinado pela Lei nº 10.180/2001) ficou estabelecido na

Instrução Normativa nº 3 de 2017 da CGU que estas unidades de auditoria interna singulares (assim denominadas) dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal (Universidades Federais e da Rede Federal) devem seguir o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2017; RODRIGUES *et al.*, 2020).

Nas últimas décadas, embora a Controladoria-Geral da União (CGU) tenha desempenhado papel central no fortalecimento do controle governamental, esse protagonismo passou a ser dividido com outras Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG), especialmente com as Auditorias Internas das Instituições Federais de Ensino (Audin/IFEs), impulsionadas pela expansão do ensino superior federal e pela exigência normativa de estruturação dessas unidades, conforme estabelece o art. 14 do Decreto nº 3.591/2000 (FRIAS *et al.*, 2022).

Neste contexto, o referido Referencial Técnico, aplicável às auditorias internas (OLIVEIRA, ARAÚJO E SILVA, 2023), estabeleceu quanto ao Gerenciamento de Recursos que o responsável pela Auditoria Interna deve zelar pela adequação e disponibilidade dos recursos necessários (humanos, financeiros e tecnológicos) para o cumprimento do Plano de Auditoria Interna, portanto, tais recursos devem ser suficientes (em quantidade necessária para a execução dos trabalhos), apropriados (que reúnam as competências, habilidades e conhecimentos técnicos requeridos pela auditoria) e eficazmente aplicados (utilizados de forma a atingir os objetivos do trabalho) (BRASIL, 2017; RODRIGUES *et al.*, 2020).

Complementarmente enfatizou que o responsável pela auditoria interna deve garantir, em todas as etapas dos trabalhos, a existência de adequada supervisão, com a finalidade de assegurar o atingimento dos objetivos do trabalho e a qualidade dos produtos (BRASIL, 2017).

Ocorre que, o processo de auditoria possui quatro etapas: planejamento, execução relatório e monitoramento (SANTOS JÚNIOR, 2021). O monitoramento da implementação das recomendações decorrentes das auditorias realizadas visa a fortalecer a efetividade dos controles internos e a aprimorar a gestão de riscos nas entidades públicas, em especial nas universidades e instituições federais de ensino que, em razão da natureza multidisciplinar de suas atividades — abrangendo tanto as dimensões acadêmica quanto administrativa — (GESSER *et al.*, 2024), e da expressividade dos volumes de recursos financeiros alocados, apresentam um amplo e complexo campo de atuação para os mecanismos de controle (RODRIGUES, 2020).

Desse modo, o citado documento de referência, estabelece que a alta gestão da unidade auditada é responsável por implementar as recomendações da auditoria interna e formalizar os riscos da não implementação. O monitoramento deve ser contínuo, planejado e adaptável ao risco e maturidade da unidade, permitindo ajustes. Recomendações consultivas seguem o plano acordado. Riscos inaceitáveis devem ser reportados à alta administração. A auditoria deve mensurar seus resultados conforme as diretrizes do Secretaria de Controle Interno - SCI (BRASIL, 2017).

Diante do exposto, observa-se que as Auditorias Internas passaram a desempenhar um papel que transcende o modelo tradicional de auditoria vigente em décadas anteriores, onde se concentrava predominantemente na verificação da conformidade contábil e financeira (SUZART, 2023), agora, embora ainda contemplem tais aspectos, ampliaram seu escopo de atuação, buscando contribuir de maneira estratégica para o alcance dos resultados institucionais, promovendo avaliações das operações organizacionais e identificando oportunidades e tendências que possam aprimorar a gestão (ROMERO e VIEIRA, 2018) e a efetividade dos processos internos (SOUZA, 2019; FONSECA; JORGE e NASCIMENTO, 2020; RODRIGUES e MACHADO, 2021; ALCON, ALCON e PEREIRA, 2024).

Ademais, o Brasil vive uma crise econômica, iniciada nesta última década, que acabou por afetar os repasses do Governo Federal de recursos orçamentários e financeiros às

Instituições Federais de Ensino (SUZART, 2023), gerando diversos bloqueios, cortes, contingenciamento no orçamento destes órgãos, atingindo diretamente a educação profissional, científica e tecnológica nos diferentes níveis e modalidades, bem como o ensino, a extensão, as pesquisas científicas e a inovação, além das bolsas e auxílios estudantis, gerando constantes preocupações nos gestores públicos, de como cumprirem seus objetivos, em um contexto de escassez de recursos, necessitando assim, de contramedidas para reduzirem custos, otimizar a gestão pública ou mesmo aperfeiçoar os controles (MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018; SOUZA, 2019).

É exatamente nesse caminho que a Auditoria Interna pode atuar como parceira estratégica da alta gestão, auxiliando na otimização dos processos internos e na redução de custos. A expertise da Auditoria Interna se torna essencial em tempos de cortes orçamentários, identificando oportunidades de economia e garantindo o melhor aproveitamento dos recursos (MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018; SOUZA, 2019). E a ausência de um efetivo monitoramento da implementação de suas recomendações, poderia inviabilizar a consecução destes fins.

A globalização, a tecnologia e a demanda por serviços públicos de qualidade exigem novas responsabilidades da Auditoria Interna, incluindo o assessoramento direto aos gestores, (SOUZA, 2019) no tocante à melhoria das operações da organização, avaliando a legalidade, legitimidade, eficiência, eficácia, efetividade e economicidade dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança (BRASIL, 1988; RODRIGUES e MACHADO, 2021; FARIAS e BELLEN; LIMA, MORAIS e SILVA; SANTOS JÚNIOR E SANTOS, 2023).

Tal atuação da Auditoria Interna contribui para a construção de uma gestão pública mais eficiente, transparente e responsável, culminando na maior efetividade das políticas públicas educacionais (SANTOS e MYSZCZUC, 2024), voltadas para a qualidade dos serviços públicos direcionados à população (ROMERO e VIEIRA, 2018; AQUINO *et al.* 2018).

Assim, o monitoramento contínuo da implementação das recomendações exaradas da Auditoria Interna deve estar previsto no seu Planejamento Anual – PAINT e no seu Relatório Anual de Atividades – RAIN (BRASIL, 2017), os quais serviram de fonte de evidências, para a identificação das áreas de atuação da Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe – IFS, do tempo gasto para a execução desta tarefa (BRASIL, 2021), do índice de atendimento das recomendações por parte dos gestores (MATOS *et al.*, 2016), da transparência das informações relacionadas ao monitoramento (SANTOS JÚNIOR, 2023), para que seja possível o atendimento de um dos objetivos desta pesquisa. Cumpre registrar, que tais documentos estão disponíveis na rede mundial de computadores e são acessíveis a quaisquer usuários da internet.

Cabe destacar, que a falta de acompanhamento sistemático do monitoramento de recomendações de auditorias pode trazer consequências negativas para a instituição, como: a maior probabilidade de reincidência dos problemas apontados, a eficácia restrita das auditorias na otimização das políticas (a exemplo das ligadas à saúde), a instabilidade das mudanças implementadas, o prejuízo à transparência e à responsabilização, a restrição do aprendizado organizacional e a vulnerabilidade da governança. Essas implicações reforçam a urgente necessidade de estratégias de monitoramento sistemático para garantir a eficiência, a transparência e o aprimoramento constante das políticas de saúde (STROHSCHOEN, *et al.*, 2024).

Além disso, não basta o monitoramento, faz necessário que a divulgação dos seus resultados seja transparente, para isso devem conter informações claras e acessíveis, ou seja, com estrutura de fácil leitura para quaisquer interessados. As informações não devem ser publicadas de forma separada e pouco esclarecedora, pois isso impacta diretamente no

cumprimento da transparência e dificulta o acesso público aos principais conteúdos do relatório (SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024).

Ademais, como a Auditoria Interna do IFS deve obedecer às normas, modelos e boas práticas nacionais e internacionais, bem como seus normativos internos e não possui uma metodologia sistemática de monitoramento contínuo de suas recomendações, tornou-se o foco desta pesquisa, visando contribuir para o aperfeiçoamento e melhoria da gestão pública, vez que a auditoria desempenha papel importante na realização deste mister (ROMERO e VIEIRA, 2018).

Assim, ao final desta pesquisa, apresenta-se uma metodologia sistemática do monitoramento contínuo das recomendações exaradas da auditoria interna, consubstanciada no manual de boas práticas, visando o aprimoramento do tempo gasto para a execução desta atividade, melhoria do índice de atendimento das recomendações por parte dos gestores e uma maior transparência das informações relacionadas ao monitoramento das recomendações, que consequentemente acarretará no aperfeiçoamento e melhoria da governança, *accountability* e da gestão pública.

Sendo assim, espera-se que o produto técnico tecnológico que resultou desta pesquisa (manual de boas práticas para o monitoramento contínuo das recomendações das Auditorias Internas), possa beneficiar diversas instituições ou outras unidades de auditoria interna do Brasil, na medida em que for replicado, contribua para o aperfeiçoamento e melhoria da gestão pública.

1.1 Problema de Pesquisa

A atividade desenvolvida pelas Auditorias Internas dos órgãos públicos federais, muitas das vezes, focava na análise da conformidade, realizando fiscalizações específicas para apontar irregularidades, erros, possíveis fraudes e impropriedades cometidas por gestores públicos no desenvolvimento de suas atribuições. Tal atuação, em especial, das Auditorias Internas nas Universidades e Institutos Federais, gerava uma percepção de que as auditorias não estavam combatendo as causas dos problemas, mas sim, apontando somente as falhas pontuais (FONSECA; JORGE e NASCIMENTO, 2020; RODRIGUES e MACHADO, 2021; ALCON, ALCON e PEREIRA, 2024).

Ocorre que, a partir das normatizações específicas direcionadas para atividade de auditoria interna governamental, com base em modelos, boas práticas nacionais e internacionais, iniciadas com o Decreto Federal nº 3.591, de 6 de setembro de 2000 que dispôs sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, houve uma grande contribuição para a padronização das atividades da auditoria. Posteriormente, com a publicação da Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 2016, da Controladoria-Geral da União (CGU) com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão o foco de atuação das auditorias internas passou a ser a avaliação da gestão de riscos, dos controles internos e da governança (BRASIL, 2016; SOUZA, 2019; OLIVEIRA, 2020; SANTOS *et al.*, 2023).

Estudo recente indica que as Auditorias Internas das universidades federais passaram a desempenhar um papel mais proativo e estratégico (SOUZA, 2019). Por exemplo, em estudo recente conduzido em 60 universidades federais, verificou-se que mais de um terço das atividades desempenhadas pelas unidades de auditoria interna concentrou-se no assessoramento aos gestores, no monitoramento da implementação das recomendações emanadas pelos órgãos de controle e na elaboração de relatórios técnicos. Esses dados evidenciam a atuação proativa dessas unidades, que passaram a desempenhar um papel estratégico no fortalecimento dos processos de gestão institucional (RODRIGUES e MACHADO, 2021).

Desta forma, a atividade desenvolvida pelas Auditorias Internas passou a adicionar valor à gestão pública (ROMERO e VIEIRA, 2018) e melhorar as operações da organização,

avaliando e melhorando a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança (MENDES, BILHIM e COSTA, 2024), de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos (BRASIL, 2016; SOUZA, 2019; OLIEVIRA, 2020; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023).

Além disso, a auditoria interna contribui positivamente para a governança (MENDES, BILHIM e COSTA, 2024) das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), embora apenas uma pequena parcela dessas instituições tenha alcançado um estágio avançado de maturidade em seus processos de governança (SANTOS JÚNIOR E SANTOS, 2023; MENDES, BILHIM e COSTA, 2024).

Essa transformação na atuação das Auditorias Internas reflete a adoção de práticas baseadas em riscos (MACHADO e CARNEIRO, 2024) e a busca por agregar valor às instituições, promovendo avaliações das operações organizacionais e identificando oportunidades de melhoria. Como resultado, fortalece-se os controles internos e aprimora-se a eficácia destas instituições federais no cumprimento de suas missões institucionais (SOUZA, 2019).

No entanto, para que os resultados entregues pelas auditorias tenham impacto positivo na gestão, que culmine em aprimoramentos estruturantes, como melhoria gerencial, melhoria nos controles internos, na gestão de riscos, na integridade e na governança, deve ocorrer o contínuo monitoramento de suas recomendações até a sua efetiva implementação por parte dos gestores, para que de fato, ocorram o aperfeiçoamento e melhoria da gestão pública (ROMERO e VIEIRA, 2018). Essa constatação é corroborada por estudos que destacam a importância de uma atuação mais estratégica e preventiva das auditorias internas para fortalecer os controles internos e melhorar a eficácia das instituições de ensino superior no cumprimento de suas missões institucionais (RODRIGUES e MACHADO, 2021; MENDES, BILHIM e COSTA, 2024).

Inclusive, conforme orienta o *Institute of Internal Auditors* (IIA), por meio da *International Professional Practices Framework* (IPPF), o qual estabelece um conjunto de normas internacionais para a prática de Auditoria Interna, o monitoramento das recomendações deve ser realizado de maneira sistemática e permanente, a fim de assegurar que as ações corretivas sejam efetivamente implementadas, mitigando os riscos identificados e promovendo a melhoria contínua dos processos (IPPF, 2024).

Diante disso, observa-se que a inexistência de práticas estruturadas de monitoramento pode gerar uma série de efeitos adversos no contexto institucional, sendo os principais impactos: a possibilidade de repetição de falhas previamente identificadas, a baixa efetividade das auditorias na indução de melhorias nas políticas públicas e a fragilidade na consolidação das mudanças promovidas. Além de comprometer a transparência das ações, limitar o processo de aprendizagem organizacional e enfraquecer os mecanismos de governança (STROHSCHOEN, *et al.*, 2024).

Assim, ressalta-se a importância de implementar estratégias de acompanhamento contínuo como condição essencial para promover maior efetividade, clareza nos processos decisórios e avanços sustentáveis nas políticas públicas (STROHSCHOEN, *et al.*, 2024).

Pelo exposto, o problema proposto para a pesquisa é: Como estruturar uma metodologia sistemática para o monitoramento contínuo das recomendações da Auditoria Interna, com vistas ao aprimoramento da gestão pública no IFS?

1.2 Objetivo Geral e Específicos

Para resolver a problemática apresentada nessa pesquisa o **objetivo geral** é propor uma metodologia sistemática de monitoramento contínuo das recomendações da auditoria interna,

com vistas a aprimorar a gestão pública no IFS. Para tanto, serão necessários os seguintes **objetivos específicos**:

I – Realizar um diagnóstico do processo atual de acompanhamento das recomendações da auditoria interna do IFS, examinando os fluxos, as ferramentas utilizadas e as responsabilidades dos atores envolvidos, por meio de análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas;

II – Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do processo atual de monitoramento das recomendações da auditoria interna do IFS, mediante a aplicação da Matriz SWOT, com base na triangulação das percepções empíricas dos gestores auditados e da equipe de auditoria;

III – Descrever a estrutura do monitoramento das recomendações no IFS, com vistas a ser eficiente, transparente, gerador de valor e relevante para a governança e a *accountability* institucional;

IV – Propor um Produto Técnico e Tecnológico (PTT), consubstanciado em um manual de boas práticas para o monitoramento contínuo das recomendações da auditoria interna ao IFS, que parametrize e oriente a aplicação da nova metodologia sistemática, contendo diretrizes aplicáveis, exemplos replicáveis e recomendações.

1.3 Justificativa

O referido tema foi escolhido para realização dessa pesquisa, primeiro, por conta da vontade do pesquisador em contribuir para o aperfeiçoamento e melhoria da gestão pública, utilizando-se do papel da Auditoria Interna nessa missão, como parte de fundamental importância para o cumprimento deste objetivo.

Segundo, por conta de o pesquisador atuar na área de auditoria interna e poder contribuir para a mudança de cultura e/ou aprimoramento do papel da auditoria interna nas instituições federais de ensino, com foco na utilização de uma metodologia sistemática de acompanhamento da atividade da auditoria interna no monitoramento das suas recomendações, que possibilite o cumprimento deste mister.

Bem como, pensando na contribuição social que a pesquisa pode trazer, justifica-se a pesquisa na área, na medida em que com a atuação da auditoria interna alinhada aos normativos nacionais e internacionais, bem como às boas práticas, haverá um aprimoramento da gestão pública e uma melhor aplicação dos recursos públicos (GARCIA JÚNIOR *et al.*, 2015). Podendo impactar positivamente na efetividade dos serviços públicos voltadas à sociedade, de responsabilidade das Instituições Federais de Ensino (SOUZA, 2019; SANTOS E GONÇALVES, 2024).

A relevância de desenvolver uma sistemática de monitoramento contínuo para a implementação das recomendações de auditoria interna em instituições federais de ensino superior (IFES) está intrinsecamente ligada à necessidade de aprimorar a governança pública e assegurar uma gestão mais eficiente dos recursos públicos (GARCIA JÚNIOR *et al.*, 2015).

A atuação da auditoria interna, quando alinhada a normativos nacionais e internacionais, contribui significativamente para a melhoria da gestão pública (ROMERO e VIEIRA, 2018) e, conseqüentemente, para a efetividade dos serviços prestados à sociedade. A auditoria interna desempenha um papel crucial na promoção da transparência (BRAGA, 2011), integridade e *accountability* nas IFES, sendo esses fatores essenciais para o fortalecimento da governança pública (FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020; LIMA, MORAIS e SILVA; SANTOS JÚNIOR E SANTOS, 2023; MENDES, BILHIM e COSTA, 2024). A implementação de práticas de auditoria baseadas em riscos (MACHADO e CARNEIRO, 2024) e a adoção de procedimentos técnicos padronizados são apontadas como estratégias eficazes para alcançar esses objetivos (SANTOS E GONÇALVES, 2024).

Nesse sentido, a pesquisa sobre a criação de uma metodologia sistemática, consubstanciada em um manual de boas práticas, para o monitoramento contínuo das recomendações da Auditoria Interna do IFS, além de possibilitar uma melhoria endógena da Gestão Pública, tal sistemática de acompanhamento permitirá à Auditoria Interna do IFS ter uma visão holística de suas atividades, identificando gargalos, otimizando processos e direcionando esforços de forma mais estratégica, inclusive melhorando a qualidade das auditorias realizadas (OWUSU-AFRIYIE *et al.*, 2024).

Essa abordagem é corroborada por estudos recentes, que enfatizam a importância da auditoria interna, revelando-a como essencial para o fortalecimento de práticas de gestão eficientes e eficazes, para a superação de desafios administrativos, a mitigação de desperdícios de recursos (GARCIA JÚNIOR *et al.*, 2015), a correção de falhas procedimentais, o combate à corrupção e a promoção da transparência (BRAGA, 2011) e da *accountability* organizacional (FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020; REINALDI, 2022; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023).

Isso contribuirá para a efetividade das ações da Auditoria Interna, resultando em uma gestão pública mais qualificada e responsável, em conformidade com normas e boas práticas nacionais e internacionais, bem como possa promover uma boa governança (MENDES, BILHIM e COSTA, 2024), transparência (BRAGA, 2011) e responsabilização (WALDT, FOURIE e MALAN, 2024).

A presente pesquisa justifica-se pela importância de aprimorar a governança e a gestão pública nas Instituições Federais de Ensino, por meio do fortalecimento do papel estratégico da Auditoria Interna. Ao propor um produto técnico que poderá ser replicado em outras instituições da Rede Federal, a pesquisa visou contribuir concretamente para a consolidação de boas práticas e para o fortalecimento da auditoria interna como agente transformador da gestão pública.

Ademais, diante da ausência de uma metodologia sistemática, consubstanciada em um manual de boas práticas, para o monitoramento contínuo das recomendações da Auditoria Interna do IFS para formalizar, padronizar e dar transparência a tal atividade, acaba dificultando a gestão das informações, a padronização dos processos, a geração de relatórios gerenciais consistentes, a otimização do trabalho gerando dados valiosos para a tomada de decisões, bem como, identificando oportunidades de melhoria em seus processos e práticas (BRASIL, 2023; SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024).

Isso contribuirá para o aprimoramento contínuo da qualidade das auditorias realizadas, elevando o nível de maturidade da Auditoria Interna e reforçando sua relevância para a instituição, bem como contribuirá para a definição de indicadores de desempenho relevantes para o monitoramento das atividades da Auditoria Interna. Assim, espera-se que a pesquisa traga benefícios significativos para a Auditoria Interna do IFS, para a instituição como um todo e para a sociedade em geral.

Diante do exposto, a temática explorada nessa pesquisa, visou alinhar o papel das auditorias internas para contribuir para o aperfeiçoamento e melhoria da gestão pública (ROMERO e VIEIRA, 2018), utilizando, para tanto, de uma metodologia sistemática de acompanhamento da atividade da auditoria interna no monitoramento contínuo das suas recomendações, a qual é contribuição prática desta pesquisa, na medida em que o pesquisador apresentou tal metodologia como produto técnico, para que possa ser utilizada no âmbito do IFS, e servir de modelo, para outras auditorias internas da Rede Federal. Sendo assim, o foco da pesquisa foi a Auditoria Interna de uma Instituição pertencente a Rede Feral de Ensino, em especial, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe – IFS.

1.4 Vinculação à Linha de Pesquisa

A pesquisa insere-se nos domínios da Linha de Pesquisa de Administração Pública e Organizações do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração – PROFIAP da Universidade Federal de Sergipe – UFS. O foco dessa linha reúne pesquisas sobre inovação e melhores práticas de gestão para a Administração Pública, abrangendo as instituições públicas e a gestão de organizações e tem como objetivo a realização de pesquisas voltadas para a formulação, implementação e avaliação/acompanhamento de práticas de gestão e estratégias organizacionais autossustentadas, a partir de uma perspectiva interdisciplinar. O estudo foi realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe – IFS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo estabelece a fundamentação teórico-conceitual sobre o monitoramento das recomendações da auditoria interna no setor público. Inicialmente, aborda-se a evolução histórica da auditoria governamental, que deixou de exercer uma função estritamente punitiva e de verificação de conformidade para atuar como uma parceira estratégica e consultiva focada na agregação de valor à gestão (SOUZA, 2019; MENDES, BILHIM e COSTA, 2024).

Na sequência, explora-se o papel da auditoria interna como instrumento essencial de apoio à governança pública, à gestão de riscos e à promoção da *accountability* institucional (PINHEIRO e OLIVA, 2020; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023). Dentro desse escopo, o texto detalha as fases do ciclo de auditoria, destacando o monitoramento como a etapa final e decisiva para assegurar que os problemas identificados sejam efetivamente solucionados pelos gestores (SANTOS JÚNIOR, 2021).

Por fim, a revisão da literatura aprofunda-se na sistemática de acompanhamento das recomendações. Demonstra-se que a ausência de um monitoramento contínuo e estruturado compromete a eficácia das auditorias, o aprendizado organizacional e a transparência pública (STROHSCHOEN et al., 2024). Assim, os conceitos aqui apresentados justificam a necessidade de superar modelos burocráticos e defasados por meio de metodologias visuais, tecnológicas e padronizadas (SANTOS JÚNIOR, 2021), embasando teoricamente a criação da metodologia sistemática (manual de boas práticas) proposto nesta pesquisa.

2.1 Função de Auditoria: histórico e conceito

A contextualização histórica do surgimento da auditoria, historiadores informam que a atividade contábil existe desde os primórdios da civilização e, inicialmente a auditoria surgiu como uma das principais técnicas da contabilidade (RIBEIRO e COELHO, 2018).

Todavia, com a expansão das atividades econômicas, em especial aquelas vinculadas ao comércio, emergiu a necessidade de mecanismos formais de controle patrimonial e operacional, sobretudo em contextos nos quais os proprietários não estavam diretamente envolvidos na gestão. Esse cenário contribuiu para a valorização e institucionalização das funções do contador e do auditor nos países em que tais práticas se intensificaram. Já a partir do século XIII, é possível identificar a atuação de corporações profissionais de auditoria nos principais centros econômicos europeus, refletindo o avanço da organização técnico-profissional (RIBEIRO e COELHO, 2018).

A consolidação da contabilidade como campo científico estruturado ocorreu com o surgimento do Método das Partidas Dobradas, no final do século XV, marco que também impulsionou o aperfeiçoamento e a visibilidade das práticas de auditoria. Fundamentado na correlação entre débitos e créditos, esse método foi sistematizado e divulgado em 1494 pelo frade franciscano Luca Pacioli, em Veneza, Itália. Pesquisas históricas indicam, inclusive, que procedimentos de auditoria já eram empregados em Veneza simultaneamente à disseminação do método (RIBEIRO e COELHO, 2018).

Em contraponto a outras interpretações históricas, alguns autores sustentam que o desenvolvimento das técnicas de auditoria teve origem na Inglaterra, em razão do avanço europeu na institucionalização de mecanismos de fiscalização das finanças públicas e da administração do tesouro nos primeiros anos do século XVI. Essa interpretação é reforçada pela posição hegemônica da Inglaterra como potência marítima e protagonista do comércio internacional, além de ter sido o primeiro país a adotar a tributação sobre a renda com base no lucro empresarial. Cabe destacar que, segundo registros da Enciclopédia Britânica, a auditoria das contas públicas já era praticada no país desde 1314. No entanto, a estruturação sistemática dessa atividade teria se consolidado apenas no século XIV, com a formação das primeiras

Associações de Contadores Públicos, cujos membros detinham competência formal para atuar como auditores (BATISTA, 2011).

Assim, embora amplamente debatida por estudiosos e autores da área, a origem da auditoria permanece incerta e carente de consenso definitivo na literatura especializada (SOUZA, 2019).

Todavia, é amplamente reconhecido que o surgimento e a consolidação da auditoria estão intrinsecamente associados ao avanço das atividades econômicas e ao crescente grau de complexidade na gestão organizacional. O processo de internacionalização das empresas e a expansão das corporações de capital aberto intensificaram a demanda por auditoria, tanto no âmbito dos controles internos quanto na verificação da fidedignidade das demonstrações contábeis dessas entidades (AQUINO *et al.*, 2018).

Por outro lado, quanto à origem e ao desenvolvimento conceitual da auditoria, a literatura aponta que o termo deriva do latim *audire*, cujo significado original remete apenas a "audição". Essa acepção inicial, entretanto, difere substancialmente da concepção moderna da auditoria como uma atividade técnica especializada, orientada à emissão de pareceres fundamentados (SOUZA, 2019).

Outro estudo revela que do ponto de vista etimológico, o termo "auditoria" tem origem no latim *audire* e foi posteriormente incorporado pela língua inglesa como *auditing*, inicialmente associado à simples verificação de registros contábeis. Com o passar do tempo, entretanto, a auditoria evoluiu conceitualmente, ampliando seu escopo para abranger funções mais complexas, como análise crítica, interpretação de dados, orientação técnica, avaliação preventiva e exame sistemático das informações contábeis e operacionais (BATISTA, 2011).

Pesquisas internacionais indicam que a auditoria possui fundamentos etimológicos, procedimentais e conceituais originados no termo latino *audire* (ARRUDA, 2018), que significa "ouvir" ou "escutar". Sua evolução histórica está fortemente vinculada às práticas administrativas do Império Romano, nas quais diferentes formas de escuta ativa se faziam presentes: oficiais militares escutavam as queixas de seus soldados; servidores públicos revisavam mutuamente os registros contábeis; administradores tinham seus relatórios acompanhados por superiores; e os auditores, por sua vez, escutavam os contadores enquanto analisavam os registros em tempo real. Dessa forma, o conceito de auditoria consolidou-se inicialmente como uma prática sustentada em métodos de comunicação oral e supervisão direta, antes de se tornar uma atividade técnica estruturada (KUPEC *et al.*, 2021, tradução nossa).

Diante deste cenário, percebe-se que o conceito tradicional de auditoria – centrado na verificação da conformidade contábil e financeira (SUZART, 2023) – contemporaneamente evoluiu para uma abordagem como uma atividade consultiva e estratégica, voltada à agregação de valor, à mitigação de riscos e ao fortalecimento da governança organizacional (SOUZA, 2019; SANTOS JÚNIOR E SANTOS, 2023; MENDES, BILHIM e COSTA, 2024).

Durante muitos anos, a auditoria interna foi tradicionalmente associada a uma função meramente fiscalizadora e punitiva. Contudo, esse entendimento tem sido reformulado por especialistas, estudiosos e organizações internacionais da área, que a concebem como uma atividade de assessoramento estratégico à gestão. Nessa perspectiva, a auditoria interna atua de forma contínua na avaliação e no aprimoramento da governança (MENDES, BILHIM e COSTA, 2024), da gestão de riscos e dos controles internos, com base em uma abordagem metodológica estruturada e disciplinada (SOUZA, 2019; RODRIGUES *et al.*, 2020; FARIAS e BELLEN; SANTOS JÚNIOR E SANTOS, 2023).

Desse modo, a auditoria no âmbito governamental consiste em uma análise estruturada e imparcial de procedimentos financeiros, administrativos ou outros domínios relevantes de uma instituição pública, com o propósito de emitir juízos técnicos sobre a matéria examinada e propor aperfeiçoamentos para a gestão. Tal atividade deve ser realizada por profissionais

dotados de independência funcional, assegurando credibilidade e isenção na condução dos trabalhos (SUZART, 2023).

Desta forma, são destacados, no próximo tópico, as normas e referenciais teóricos da Auditoria, com ênfase na auditoria interna, apresentando os principais normativos nacionais e internacionais que regem a prática da auditoria, contextualizando-os em um marco teórico robusto, bem como os estudos científicos mais atualizados na área.

2.2 Atuação da auditoria interna: evolução histórica, finalidades e papel

2.2.1 Evolução histórica da Auditoria Interna

Como abordado no tópico anterior, o conceito de auditoria tem passado por um processo de ressignificação, consolidando-se como uma prática de natureza consultiva e estratégica. Essa evolução reflete seu papel ampliado na geração de valor para as organizações, na identificação e mitigação de riscos e no aprimoramento dos mecanismos de governança institucional (SOUZA; FREITAS e SENA, 2019; PINHEIRO e OLIVA, 2020; SANTOS JÚNIOR E SANTOS, 2023; MENDES, BILHIM e COSTA, 2024).

Em primeiro lugar, destaca-se que o controle no âmbito do Poder Executivo Federal encontra respaldo no Decreto-Lei nº 200, de 1967, que o instituiu como princípio fundamental da Administração Pública. O normativo determina que o controle seja exercido em todos os níveis e órgãos da Administração Federal, com o objetivo de assegurar a aplicação eficiente, eficaz e efetiva dos recursos públicos, observando a simplificação de procedimentos e a eliminação de controles meramente formais ou cujo custo seja superior aos riscos envolvidos. Nessa perspectiva, o controle se materializa em diferentes instâncias organizacionais, incluindo a gestão operacional, a supervisão, o monitoramento e a auditoria interna (BRASIL, 1967). Ele também estruturou a auditoria no âmbito do Poder Executivo Federal ao estabelecer que atividades auxiliares comuns, como pessoal, orçamento, administração financeira, contabilidade, auditoria e serviços gerais, sejam organizadas sob a forma de sistemas, sujeitos à orientação normativa, à supervisão técnica e à fiscalização do órgão central competente, sem prejuízo da subordinação administrativa aos respectivos órgãos de origem (BRASIL, 1967).

Diante disso, pela diversidade de órgãos que compõem o Poderes da República no Brasil, percebe-se que a atividade de auditoria abrange órgãos e entidades com características diversas, com missão, tamanho, complexidade, composição de pessoal e estrutura bem heterogênea, e possuem profissionais com experiência e níveis de conhecimento igualmente diversificado.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 representou um marco normativo na consolidação da função de controle no setor público, ao substituir a nomenclatura genérica de “controle” pela expressão “sistema de controle interno”. O texto constitucional (MACHADO e CARNEIRO, 2024) passou a prever, de forma explícita, que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e de suas entidades da administração direta e indireta deve observar os princípios da legalidade, legitimidade, economicidade, bem como a correta aplicação das subvenções e renúncia de receitas. Essa função fiscalizatória foi atribuída ao Congresso Nacional, por meio do controle externo, e, de forma complementar, aos sistemas de controle interno instituídos em cada um dos Poderes da República. Elevando o status do controle a um nível mais complexo e multifacetado, em forma de sistema de controle interno e não atuando de forma isolada (BRASIL, 1988; SOUZA, 2019; RODRIGUES *et al.*, 2020; RODRIGUES, LIMA e LIMA, 2021).

A atual Constituição Federal também elencou as finalidades do sistema de controle interno dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, os quais deveriam ser constituídos de

forma integrada, mais uma vez destacando a importância da atuação mais abrangente do sistema de controle interno (BRASIL, 1988; SOUZA, 2019).

Dessa maneira, no Brasil, o Decreto-Lei nº 200 de 1967, foi um marco na organização da estrutura administrativa do governo federal, trazendo princípios de eficiência, descentralização e controle (BRASIL, 1967). Enquanto a Constituição Federal focou na responsabilidade do sistema de controle interno de cada Poder de, além de outras coisas, verificar a legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas (BRASIL, 1988).

Posteriormente, em âmbito federal, com a promulgação da Lei nº 10.180 de 2001 (MACHADO e CARNEIRO, 2024), o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal foi organizado e disciplinado no início desse milênio com o objetivo de avaliar a ação governamental e da gestão dos administradores públicos federais, por meio da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, tendo como base os princípios instituídos pelo Decreto-Lei nº 200 de 1967, ou seja, as atividades de controle interno eram desempenhadas pela Secretaria Federal de Controle Interno (BRASIL, 2001).

Desse modo, a lei estabeleceu que fazem parte do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (SCI-PEF): a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), como órgão central e órgãos setoriais, tendo como área de atuação do órgão central do Sistema todos os órgãos do Poder Executivo Federal, excetuados os de controle interno que integram a estrutura do Ministério das Relações Exteriores, do Ministério da Defesa, da Advocacia-Geral da União e da Casa Civil (BRASIL, 2001; MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018).

Nesse toar, a legislação trouxe como umas das competências dos órgãos e das unidades do SCI-PEF a avaliação do desempenho da auditoria interna das entidades da administração indireta federal, ou seja, a SFC realiza a avaliação de desempenho e supervisão técnica das Auditorias Internas das Universidades Federais (GESSER *et al.*, 2024) e Institutos Federais de Educação, tendo como principais atividades a avaliação do cumprimento das metas previstas no plano plurianual, da execução dos programas de governo e dos orçamentos da União e de avaliação da gestão dos administradores públicos federais, utilizando como instrumentos a auditoria e a fiscalização (BRASIL, 2001; SOUZA, 2019; MACHADO e CARNEIRO, 2024).

Nesse sentido, o Decreto Federal nº 3.591 de 2000, estabeleceu a competência da SFC, além de outras atribuições, de consolidar os planos de trabalho das unidades de auditoria interna das entidades da Administração Pública Federal indireta, demonstrando o acompanhamento das atividades planejadas destas auditorias, bem como tornou obrigatória a institucionalidade das auditorias internas nas Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2000; SOUZA, 2019).

Assim, a partir dos anos 2000, o referido decreto determinou que as entidades da Administração Pública Federal indireta estruturassem as suas unidades de auditoria interna, com o suporte necessário de recursos humanos e materiais, com o objetivo de fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle (BRASIL, 2000). Foi a partir daí que as auditorias internas das universidades e institutos começou a ser constituídas, mesmo que de forma embrionária.

2.2.2 Finalidades da atividade de Auditoria Interna

A partir de 2003, foi publicada a Lei Federal nº 10.683, que criou a Controladoria-Geral da União (CGU), a qual, dentre outras atribuições, ficou encarregada, no âmbito do Poder Executivo, pelos assuntos relativos à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio das atividades de controle interno, auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção, e ouvidoria, bem como se tornando o órgão central do Sistema de Controle Interno e do Sistema de Correição, ambos do Poder Executivo Federal, em substituição a SFC, no tocante às atividades de controle interno (BRASIL, 2003).

Desta forma, foi atribuída a CGU a competência para exercer a função de orientação normativa e supervisão técnica sobre as unidades de auditoria interna das entidades integrantes da administração pública federal indireta, vinculadas aos ministérios e aos órgãos da Presidência da República (BRASIL, 2000; OLIVEIRA, ARAÚJO E SILVA, 2023). Neste contexto estão inseridas as auditorias internas de todas as instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação - MEC.

No exercício de sua competência normativa e de supervisão técnica, a CGU instituiu uma série de diretrizes voltadas à padronização das práticas de auditoria interna no âmbito da administração pública federal. Dentre essas normativas, destaca-se a Instrução Normativa nº 3/2017, que aprovou o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Tal referencial delineia os princípios, as diretrizes e os requisitos essenciais que orientam a atuação profissional das unidades de auditoria interna, configurando-se como um marco regulatório relevante na uniformização e fortalecimento institucional dessas atividades em todo o território nacional (BRASIL, 2017; RODRIGUES *et al.*, 2020; OLIVEIRA, ARAÚJO E SILVA, 2023; MACHADO e CARNEIRO, 2024).

O referencial técnico em questão define a auditoria interna governamental como uma função institucional dotada de independência e objetividade, voltada tanto à avaliação quanto à consultoria. Sua finalidade primordial é agregar valor à administração pública, contribuindo para o aprimoramento de suas operações. Para isso, adota uma abordagem sistemática e metodologicamente disciplinada, orientada à análise crítica e ao aperfeiçoamento dos mecanismos de governança (MENDES, BILHIM e COSTA, 2024), dos processos de gestão de riscos e dos sistemas de controle interno, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas (BRASIL, 2017; PINHEIRO e OLIVA; RODRIGUES *et al.*, 2020; FARIAS e BELLEN, 2023).

A atividade de auditoria interna governamental no Poder Executivo Federal é exercida pelo conjunto de Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG) elencadas a seguir: a) Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) e as Controladorias Regionais da União nos estados, que fazem parte da estrutura do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU); b) Secretarias de Controle Interno (Ciset) da Presidência da República, da Advocacia-Geral da União, do Ministério das Relações Exteriores e do Ministério da Defesa, e respectivas unidades setoriais; c) auditorias internas singulares (Audin) dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta e Indireta; e d) o Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde (Denasus) do Ministério da Saúde (BRASIL, 2017).

Assim, a auditoria interna do IFS se enquadra nas auditorias internas singulares dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Indireta, vez que o IFS, foi criado pela Lei nº 11.892 de 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação, (BRASIL, 2008) e possui natureza jurídica de autarquia, sendo detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (Estatuto do IFS, 2021).

Ademais, cumpre esclarecer que as unidades de auditoria interna singulares (Audin) dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Indireta, objeto desta pesquisa, no caso a Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe – IFS, deve seguir a Instrução Normativa nº 5, de 2021 da Controladoria-Geral da União - CGU/Secretaria Federal de Controle Interno, a qual estabelece a sistemática para planejamento, execução e apresentação de resultados das atividades das unidades de auditoria interna governamental (BRASIL, 2021).

Tal Instrução Normativa trata sobre o Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT, sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAIN e sobre o parecer sobre a prestação de contas da entidade das unidades de auditoria interna governamental sujeitas à

supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2021).

O PAINT deve ser elaborado com a finalidade de definir os trabalhos prioritários a serem realizados no período objeto do plano, levando em consideração o planejamento estratégico e as expectativas da alta administração da unidade auditada e demais partes interessadas, os riscos significativos a que a unidade auditada está exposta e os seus processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos, a complexidade do negócio, a estrutura e outros fatores da unidade auditada e a estrutura e os recursos humanos, logísticos e financeiros disponíveis na unidade de auditoria interna governamental (BRASIL, 2021; FRIAS *et al.*, 2022).

Por outro lado, o RAIN, que são as informações sobre a execução do PAINT e a análise dos resultados decorrentes dos trabalhos de auditoria devem ser apresentadas no Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna – RAIN, o qual deve ser publicado na página do órgão ou da entidade na internet até o último dia útil do mês de março do exercício seguinte ao qual se refere, ressalvadas as informações sigilosas previstas em lei (BRASIL, 2021; FRIAS *et al.*, 2022).

Para que houvesse uma padronização na apresentação de resultados das atividades das unidades de auditoria interna governamental, a CGU, por meio da Instrução Normativa nº 10, de 2020, aprovou uma Sistemática de Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2020).

A implementação dessa sistemática visou fortalecer a transparência e a *accountability* na administração pública, permitindo que os resultados das auditorias internas fossem mensurados e comunicados de forma eficaz (FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023).

Além disso, ganham relevância os marcos normativos internacionais que orientam a prática da auditoria interna governamental, notadamente aqueles emanados das Instituições Superiores de Controle (ISC), com destaque para os padrões definidos pelas *International Standards of Supreme Audit Institutions* (ISSAI). Tais normativas estabelecem os fundamentos conceituais, as diretrizes metodológicas e as boas práticas necessárias à execução de auditorias públicas com independência, efetividade e elevado rigor técnico. A Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (INTOSAI), entidade da qual o Tribunal de Contas da União (TCU) é membro ativo, constitui-se como o principal organismo de referência global no desenvolvimento e disseminação dessas normas aplicáveis ao campo da auditoria governamental (SANTOS e MYSZCZUC, 2024; STROHSCHOEN, *et al.*, 2024).

Nesse sentido, o conjunto de normas internacionais para a prática de Auditoria Interna foram consolidadas no documento do *Institute of Internal Auditors* - IIA, o qual foi traduzido e publicado aqui no país pelo Instituto dos Auditores Internos do Brasil em 2016 (revisado em 2019) e traz em seu bojo normas aplicáveis aos auditores internos e a atividade de auditoria interna, colocando todos os auditores internos como responsáveis pela conformidade com as normas em relação à objetividade, proficiência e zelo profissional, bem como as normas que são relevantes para o desempenho das suas responsabilidades profissionais, servindo como referência indissociável das atividades desempenhadas pelas auditorias internas, em especial dos Institutos Federais de Ensino, a qual será o escopo desta pesquisa (BRASIL; SOUZA, 2019).

Assim, percebe-se que a atuação da auditoria interna foi se desenvolvendo ao longo das últimas décadas e, atualmente, possui finalidades mais focadas no aperfeiçoamento dos mecanismos de governança, dos processos de gestão de riscos e dos sistemas de controle interno, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações pública (BRASIL, 2017; SOUZA, 2019; PINHEIRO e OLIVA, 2020; FARIAS e BELLEN; SANTOS JÚNIOR E SANTOS, 2023; MENDES, BILHIM e COSTA, 2024).

2.2.3 Papel da Auditoria Interna

Estudo internacional aponta que a função moderna da auditoria interna ganhou relevância a partir de escândalos financeiros marcantes ocorridos entre o final do século XX e o início do século XXI, como os casos da *Enron*, *Tyco International* e *WorldCom*. Esses eventos evidenciaram fragilidades nos mecanismos de controle corporativo e impulsionaram reformas regulatórias significativas. Historicamente, observa-se que grandes transformações nos marcos legais de supervisão surgem como resposta a crises econômicas ou fraudes de grande repercussão, sendo a promulgação da Lei *Sarbanes-Oxley*, em 2002, um exemplo emblemático dessa dinâmica (ÁLVAREZ-FORONDA; DE-PABLOS-HEREDERO; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2023, tradução nossa).

De tal modo, o foco da auditoria está no processo de racionalização da Administração Pública, se consolidando como instrumento de *accountability*, com a sua função associada à necessidade de controle da legalidade, da economicidade e da eficiência na gestão dos recursos públicos (GARCIA JÚNIOR *et al.*, 2015; FONSECA, JORGE e NASCIMENTO; PINHEIRO e OLIVA, 2020; LIMA, MORAIS e SILVA; SANTOS JÚNIOR E SANTOS, 2023).

Igualmente, a Auditoria se destaca como ferramenta de governança na medida em que atua em suporte à boa governança (MENDES, BILHIM e COSTA, 2024), contribuindo para a integridade institucional, a prevenção de desvios e o aprimoramento contínuo das práticas de gestão (ROMERO e VIEIRA, 2018) e na avaliação do controle interno (PINHEIRO e OLIVA, 2020; RODRIGUES, LIMA e LIMA, 2021; SANTOS JÚNIOR E SANTOS, 2023).

Um dos marcos relevantes na transformação do papel da auditoria interna, tanto no contexto brasileiro quanto internacional, foi a adoção do modelo das três linhas de defesa no gerenciamento de riscos e controles organizacionais. Nessa estrutura, a responsabilidade inicial recai sobre os próprios gestores, que devem identificar riscos e implementar controles adequados (primeira linha); a segunda linha envolve mecanismos de supervisão institucional, geralmente exercidos por setores especializados, como conformidade e gestão de riscos, que asseguram a eficácia das medidas da primeira linha; por fim, a auditoria interna compõe a terceira linha, atuando de forma independente na avaliação do sistema de controles da organização (IIA BRASIL, 2013; OLIVEIRA, 2020).

O modelo das Três Linhas constitui uma abordagem objetiva e funcional para fortalecer a governança organizacional, ao delimitar com clareza os papéis e as responsabilidades no âmbito da gestão de riscos e dos controles internos, promovendo uma comunicação mais eficiente entre as diferentes instâncias envolvidas nesse processo (BANTLEON *et al.*, 2021; SANTOS *et al.*, 2023). A figura 1 apresenta o referido modelo.

Figura 1 – Modelo das três linhas de defesa



Fonte: Extraído do IIA Brasil 2013

No contexto brasileiro, a convergência com as práticas internacionais de auditoria interna teve início com avanços normativos significativos. Um marco relevante foi a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que estabeleceu diretrizes para que a auditoria interna desempenhasse um papel estratégico de agregação de valor e aprimoramento das operações organizacionais. Esse normativo também formalizou, no âmbito do Governo Federal, a adoção do modelo das três linhas de defesa, além de delimitar, de maneira mais clara, as funções distintas entre as atividades de controle interno e de auditoria interna (BRASIL, 2016; OLIVEIRA, 2020).

No cenário atual de transformações nos modelos de governança e fortalecimento dos mecanismos de controle, a Atividade de Auditoria Interna tem adquirido papel estratégico nas organizações. De acordo com a definição amplamente reconhecida pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA), trata-se de uma função independente e objetiva que oferece serviços de avaliação e consultoria com o propósito de agregar valor e aprimorar os processos organizacionais, por meio de uma abordagem sistemática e disciplinada voltada à eficácia da governança, da gestão de riscos e dos controles internos (IIA, 2024; MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018).

Diante disso, o próximo tópico abordou de forma sistemática as etapas que compõem o processo de auditoria, com ênfase na auditoria interna. São apresentados os principais referenciais normativos, tanto nacionais quanto internacionais, que disciplinam a matéria, os quais serão contextualizados à luz de evidências empíricas e contribuições teóricas oriundas de pesquisas científicas contemporâneas.

2.3 Etapas do processo de auditoria

A auditoria interna no setor público constitui-se como um instrumento técnico de apoio à governança (RODRIGUES, LIMA e LIMA, 2021; SANTOS JÚNIOR E SANTOS, 2023; MENDES, BILHIM e COSTA, 2024), voltado à promoção do controle, da transparência (BRAGA, 2011) e da *accountability* na gestão dos recursos públicos (FONSECA, JORGE e NASCIMENTO; PINHEIRO e OLIVA, 2020; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023).

Sua operacionalização ocorre por meio de um conjunto sistematizado de fases, concebidas para assegurar a eficácia das ações fiscalizatórias (ISSAI 300). Esse arcabouço processual fundamenta-se em diretrizes normativas internacionalmente reconhecidas, como as *International Standards of Supreme Audit Institutions* (ISSAIs), do *Institute of Internal Auditors* – IIA, e em regulamentações nacionais específicas, com destaque para a Instrução Normativa nº 3/2017, da CGU.

A seguir serão apresentadas as etapas fundamentais que compõem o processo de auditoria interna governamental, à luz dos marcos legais e de contribuições oriundas da literatura científica recente. A figura 2 ilustra as principais etapas do processo de auditoria.

Figura 2 – Principais fases de auditoria



Fonte: Extraído da ISSAI 300

Como se observa na figura 2 o processo de auditoria interna governamental pode ser sistematizado em quatro etapas fundamentais: planejamento, execução, comunicação dos resultados e monitoramento (STROHSCHOEN, *et al.*, 2024). A primeira consiste no planejamento, que abrange a seleção criteriosa dos temas a serem auditados, a realização de estudos preliminares (pré-estudo) e a elaboração do desenho metodológico da auditoria. Em seguida, ocorre a execução, etapa dedicada à coleta e à análise de dados e informações, com o intuito de embasar tecnicamente os achados. A terceira fase corresponde à elaboração do relatório, que apresenta os resultados obtidos, incluindo respostas às questões de auditoria, descrição dos achados, formulação de conclusões e emissão de recomendações aos usuários do processo (ISSAI 300). Por fim, a fase de monitoramento que visa verificar a implementação das ações corretivas sugeridas e avaliar se estas foram eficazes na resolução dos problemas e deficiências identificados (ISSAI 300).

O **Planejamento** da auditoria constitui a etapa fundamental no ciclo da auditoria, sendo o ponto de partida que estrutura todo o trabalho. O êxito da auditoria está diretamente relacionado à qualidade e à consistência desse processo inicial (SOUZA, 2019).

O planejamento constitui a fase inicial e essencial da auditoria interna, pois define o escopo, os objetivos, os critérios, a metodologia e o cronograma de execução. A norma estabelece que o planejamento deve considerar os riscos relevantes, a materialidade e os recursos disponíveis, de modo a assegurar o direcionamento adequado dos esforços da equipe auditora (VIEIRA, GONÇALVES e DUARTE, 2018; ÁLVAREZ-FORONDA; DE-PABLOS-HEREDERO; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2023, tradução nossa; ISSAI 300).

A Instrução Normativa CGU nº 3/2017 também orienta que a implementação das ações estabelecidas no Plano de Auditoria Interna deve seguir, sistematicamente, as fases de planejamento, execução, comunicação dos resultados e monitoramento. Cabe à liderança da Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG) assegurar que todas essas etapas sejam devidamente supervisionadas, de forma a garantir a consecução dos objetivos estabelecidos e a qualidade técnica dos produtos gerados pela auditoria (BRASIL, 2017).

O planejamento de auditoria deve ser documentado e incluir objetivos, escopo, técnicas, prazos e alocação de recursos. Deve considerar aspectos como estratégias da unidade auditada, riscos, governança, controles internos, disponibilidade de dados e competências necessárias (PINHEIRO e OLIVA, 2020). A análise preliminar do objeto inclui levantamento de informações relevantes e definição de objetivos claros, considerando riscos e critérios de avaliação adequados. O escopo deve ser suficiente para atender aos objetivos e pode incluir trabalhos de outras auditorias. O programa de trabalho deve detalhar procedimentos, técnicas e critérios, sendo aprovado e ajustado conforme necessário. Trabalhos de consultoria exigem acordo prévio com a unidade auditada quanto aos objetivos, escopo e forma de acompanhamento das recomendações (BRASIL, 2017).

Dessa forma, a fase de planejamento requer atenção especial, pois é nesse momento que se delineiam os elementos essenciais que orientarão toda a condução da auditoria. Trata-se da etapa anterior à execução, responsável por estruturar e direcionar a aplicação dos procedimentos definidos (SOUZA, 2019).

A etapa de **Execução** (trabalho de campo), também conhecida como fase de campo, corresponde à aplicação prática do planejamento previamente elaborado. Nessa fase, o auditor interno conduz os testes necessários com base nos critérios estabelecidos, com o propósito de avaliar a governança, a gestão de riscos e os controles internos da organização auditada (SOUZA, 2019).

Durante a execução (segunda etapa do processo de auditoria), os auditores realizam a coleta de evidências com base nas diretrizes previamente estabelecidas. Essa fase envolve a aplicação de testes de conformidade, entrevistas, revisão documental e observações *in loco*

(ÁLVAREZ-FORONDA; DE-PABLOS-HEREDERO; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2023, tradução nossa).

Nesta fase os auditores devem coletar e analisar evidências suficientes e adequadas para sustentar achados, responder às questões de auditoria e embasar conclusões e recomendações. Essas evidências devem ser contextualizadas e avaliadas criticamente, conforme os objetivos e o escopo da auditoria. O julgamento profissional é essencial na interpretação dos dados, que podem ser quantitativos ou qualitativos, exigindo equilíbrio entre precisão, relevância e economicidade (SANTOS JÚNIOR, 2021). O relatório final consolida esse processo, devendo refletir rigor técnico, objetividade e aderência aos objetivos da auditoria (ISSAI 300).

Para tanto, ao concluir o trabalho de auditoria, o auditor deve revisar criticamente as evidências coletadas para verificar se são suficientes e adequadas, considerando tanto informações que apoiem quanto as que contradigam possíveis conclusões. Essa análise visa garantir que o risco de auditoria seja reduzido a um nível aceitável, respeitando critérios de materialidade e assecuração. Caso haja inconsistências entre fontes ou dúvidas quanto à confiabilidade das informações, o auditor deve ajustar os procedimentos adotados e avaliar os impactos para o restante do trabalho. A revisão final também deve confirmar se o objeto da auditoria foi devidamente examinado e se a análise de risco inicial permanece válida diante das evidências obtidas (ISSAI 400).

Nesse sentido, o referencial técnico da CGU, reforça que na etapa de execução, para que sejam atingidos os objetivos da auditoria devem envolver testes, análise e documentação supervisionada. Os auditores devem seguir o plano, ter acesso irrestrito à unidade auditada e comunicar qualquer impedimento. O início do trabalho deve ser formalmente apresentado à unidade, e consultorias só são permitidas se previstas no plano. Durante essas consultorias, devem ser avaliados governança, (SANTOS JÚNIOR E SANTOS, 2023; MENDES, BILHIM e COSTA, 2024) riscos e controles, com comunicação de achados relevantes à alta administração (BRASIL, 2017).

A terceira etapa do processo é o **Relatório** (comunicação dos resultados), em que os achados de auditoria serão apresentados. Após a conclusão do trabalho de campo, elabora-se o relatório de auditoria, que deve apresentar os achados identificados, os critérios utilizados, as causas e efeitos observados, bem como recomendações de melhorias (SOUZA, 2019).

O relatório de auditoria deve comunicar os resultados aos stakeholders e facilitar o monitoramento de ações corretivas. Ele deve ser claro, objetivo, completo e fundamentado em evidências. O formato e conteúdo variam conforme a auditoria, com relatórios longos detalhando achados e recomendações, e relatórios curtos mais condensados. Em auditorias de certificação, o relatório expressa uma opinião sobre a conformidade do objeto, enquanto em auditorias diretas, descreve os objetivos, achados e conclusões. A opinião pode ser modificada, qualificada, adversa ou por abstenção, conforme a evidência e a natureza dos achados. O relatório deve justificar as conclusões e, quando necessário, apresentar recomendações para ações corretivas (ISSAI 100; ÁLVAREZ-FORONDA; DE-PABLOS-HEREDERO; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2023, tradução nossa).

No mesmo sentido, outra normativa internacional traz que os relatórios de auditoria devem ser claros, completos e objetivos, abordando todas as questões relevantes e fornecendo recomendações práticas para melhorar o desempenho. Devem responder claramente às questões da auditoria, contextualizando os achados e incentivando ações corretivas. As recomendações devem ser fundamentadas, práticas e direcionadas às entidades responsáveis. A distribuição dos relatórios deve ser ampla para garantir sua acessibilidade e fortalecer a credibilidade da auditoria (ISSAI 300; SANTOS JÚNIOR, 2021).

De igual modo, outra diretriz internacional estabelece que o relatório de auditoria deve ser elaborado com base nos princípios de completez, objetividade, tempestividade e

contraditório. Isso significa considerar todas as evidências relevantes, aplicar julgamento técnico com imparcialidade, entregar no prazo e permitir que os auditados respondam aos achados. O relatório deve ser claro, preciso e alinhado ao escopo, podendo conter conclusões, opiniões ou recomendações. Sua forma varia conforme o tipo de auditoria, mas sempre deve refletir o nível de asseguração e os critérios utilizados, indicando eventuais limitações e justificando qualquer modificação na opinião emitida (ISSAI 400; SANTOS JÚNIOR, 2021).

Já o referencial técnico da CGU enfatiza que a comunicação dos resultados da auditoria deve ser direcionada principalmente à alta administração da unidade auditada, podendo também alcançar órgãos de controle e a sociedade. Essa comunicação deve refletir as análises da equipe de auditoria, os esclarecimentos da gestão e as soluções discutidas. O relatório deve ser claro, completo, objetivo e baseado em evidências confiáveis, apresentando objetivos, escopo, conclusões, recomendações e planos de ação. Os resultados devem ser divulgados publicamente, exceto em casos envolvendo sigilo legal. A auditoria interna pode emitir uma opinião geral sobre governança, riscos e controles, desde que baseada em auditorias suficientes e bem fundamentadas (BRASIL, 2017; SANTOS JÚNIOR, 2021).

Estudo científico recente defende que a efetividade das auditorias está fortemente associada à clareza, tempestividade e acessibilidade dos relatórios, fatores que influenciam diretamente a adoção de medidas corretivas por parte dos gestores públicos (SANTOS JÚNIOR, 2021).

A etapa de comunicação dos resultados possui relevância equivalente à da execução da auditoria, uma vez que conclusões mal estruturadas ou inadequadamente apresentadas comprometem o valor agregado do trabalho desenvolvido. O relatório final desempenha papel estratégico ao servir como instrumento de indução a melhorias, funcionando como agente catalisador de mudanças organizacionais (ÁLVAREZ-FORONDA; DE-PABLOS-HEREDERO; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2023, tradução nossa)

Uma vez divulgado, o relatório de auditoria assume o papel de mecanismo de *accountability*, ao mesmo tempo em que concretiza o princípio da publicidade previsto na Constituição, o qual é de observância obrigatória por todos os órgãos da Administração Pública Federal (SANTOS JÚNIOR, 2021).

A etapa final consiste no **Monitoramento** (acompanhamento) da implementação das recomendações emitidas, o que fecha o ciclo da auditoria e contribui para a melhoria contínua da gestão pública (SANTOS JÚNIOR, 2021). A avaliação desta etapa foi o foco desta pesquisa.

Conforme diretrizes da Controladoria-Geral da União, o acompanhamento contínuo das recomendações é uma etapa essencial da auditoria interna governamental, pois assegura a efetividade das avaliações realizadas, a qual depende diretamente da implementação das melhorias sugeridas (SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024).

Nesse sentido, normas internacionais estabelecem que a unidade responsável pela auditoria desempenha função estratégica no acompanhamento das medidas adotadas pelos gestores responsáveis frente às constatações apresentadas nos relatórios de auditoria. O monitoramento visa aferir se as providências implementadas pela entidade auditada foram adequadas e abrangentes, considerando inclusive possíveis repercussões sistêmicas (ISSAI 100; SANTOS JÚNIOR, 2021).

Por outro lado, outro normativo internacional considera que o monitoramento consiste na avaliação, pelos auditores, das ações corretivas adotadas pelas entidades auditadas em resposta a achados e recomendações de auditorias anteriores. Essa atividade, independente e sistemática, visa verificar não apenas o cumprimento formal das recomendações, mas também se os problemas identificados foram efetivamente solucionados (SANTOS JÚNIOR, 2021). O processo reforça o impacto da auditoria, orienta melhorias futuras e pode gerar relatórios individuais ou consolidados que evidenciem padrões e contribuições institucionais da auditoria

ao longo do tempo (ISSAI 300; ÁLVAREZ-FORONDA; DE-PABLOS-HEREDERO; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2023, tradução nossa)

Do mesmo modo, o monitoramento de não conformidades é fundamental para garantir a implementação de ações corretivas, orientar futuros trabalhos e fornecer retorno às partes interessadas (SANTOS JÚNIOR, 2021). Sua aplicação varia conforme o contexto e, em alguns casos, pode resultar em decisões legais. Em auditorias regulares, pode integrar a avaliação de riscos do ciclo seguinte (ISSAI 400).

A Instrução Normativa CGU nº 3/2017 estabelece a obrigatoriedade de monitoramento sistemático das ações corretivas adotadas, bem como assegura que o monitoramento das recomendações é responsabilidade da Unidade de Auditoria Interna Governamental e deve constar no plano anual de auditoria. A alta administração da entidade auditada deve implementá-las ou, se optar por não agir, assumir formalmente o risco. Destaca que a intensidade do monitoramento varia conforme os riscos, a complexidade e a maturidade institucional. As recomendações podem ser ajustadas ou canceladas diante de mudanças no contexto. Caso a auditoria interna identifique riscos excessivos assumidos pela entidade, deve tratar o tema com a alta gestão. Além disso, é necessário adotar metodologia para mensurar e registrar os resultados alcançados (BRASIL, 2017; SANTOS JÚNIOR, 2021).

Ademais, as recomendações de auditoria têm caráter orientativo, não obrigatório. Cabe à gestão decidir se as implementa ou assume os riscos decorrentes da não adoção, arcando com a responsabilidade. O monitoramento permanece ativo até a efetivação das medidas sugeridas ou até a formalização da decisão de não as implementar, salvo em situações em que mudanças no contexto inviabilizem sua aplicação (SANTOS JÚNIOR, 2021).

Em resumo, as fases da auditoria interna no setor público estão articuladas entre si e sustentadas por diretrizes normativas consolidadas, cuja relevância é corroborada por estudos científicos contemporâneos. A qualificação técnica dos profissionais, aliada a métodos sistemáticos e ao emprego de ferramentas tecnológicas, representa um fator decisivo para o aprimoramento da governança pública no contexto brasileiro (SANTOS JÚNIOR E SANTOS, 2023; MENDES, BILHIM e COSTA, 2024).

Assim, o próximo tópico abordará a sistemática de monitoramento das recomendações, apresentando as principais diretrizes que devem constar na nova metodologia estruturada de monitoramento de recomendações de auditoria composto por eixos interligados, os quais serão contextualizados à luz de evidências empíricas e contribuições teóricas oriundas de pesquisas científicas contemporâneas.

2.4 Sistemática de monitoramento das recomendações

Inicialmente, cumpre destacar, que historicamente, a burocracia administrativa foi concebida como um mecanismo de estabilidade institucional e padronização de condutas, sendo a auditoria interna responsável por verificar a aderência organizacional às diretrizes previamente estabelecidas (MENDES, BILHIM e COSTA, 2024).

No entanto, a emergência de tecnologias disruptivas, especialmente a inteligência artificial, tem exigido das instituições uma ruptura com modelos burocráticos rígidos, tornando a inovação não apenas desejável, mas essencial para sua continuidade e relevância (MENDES, BILHIM e COSTA, 2024).

Nesse toar, em relação ao **monitoramento** das recomendações da auditoria interna, percebe-se que este tema é preocupação recorrente dos auditores internos, conforme se observa da análise dos dados da pesquisa feita em 2014, por Imoniana, Matheus e Perera, a qual demonstrou que a maioria expressiva dos auditores participantes da pesquisa adota práticas sistemáticas de controle das não conformidades identificadas em auditorias internas, sendo que cerca de 87% afirmaram monitorar os achados, com variações entre 70% e 100% dos casos, e

a maior parte acompanha a totalidade das ocorrências. No tocante às recomendações de melhoria, embora a adesão seja menos expressiva, ainda é relevante: 47% reportaram monitorar todas as recomendações, e outros 27% acompanham entre 80% e 90% delas (IMONIANA, MATHEUS E PERERA, 2014).

Esses dados refletem uma aderência significativa às boas práticas defendidas pela literatura especializada, especialmente no que diz respeito à monitoração contínua dos resultados da auditoria, conforme previsto nas normas internacionais para o exercício profissional da auditoria interna (IIA, 2019; IMONIANA, MATHEUS E PERERA, 2014).

Para promover os princípios da responsabilidade e transparência na gestão pública, é fundamental que as organizações garantam a efetiva implementação das recomendações formuladas pela auditoria interna, assegurando, assim, que estas influenciem concretamente os processos decisórios, sendo imprescindível que os próprios auditores estabeleçam mecanismos sistemáticos de controle e monitoramento dessas recomendações (FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023).

Nesse sentido, percebe-se no levantamento feito por Rodrigues e Machado (2021), em 60 universidades federais, os quais identificaram o planejamento de 1.052 atividades de auditoria interna e revelaram uma forte ênfase no fortalecimento dos controles gerenciais, com destaque para auditorias de natureza operacional e de gestão. Observaram ainda que uma parcela significativa dessas ações – superior a um terço – esteve direcionada ao monitoramento da implementação das recomendações dos órgãos de controle, ao apoio direto aos gestores e à produção de relatórios. Por fim, ficou evidenciado a postura proativa e estratégica da auditoria interna em relação aos processos decisórios institucionais (RODRIGUES e MACHADO, 2021).

Desse modo, as auditorias internas nas universidades federais têm assumido um papel estratégico e proativo, com foco no fortalecimento dos controles gerenciais, além de ações voltadas ao apoio à administração e ao monitoramento das recomendações.

Por outro lado, Sampaio e Nogueira (2024), ao analisarem as práticas de monitoramento em auditoria interna em universidades federais investigadas, revelaram que todas realizavam algum tipo de acompanhamento das recomendações emitidas. No entanto, informaram que apesar da existência de normativos que exigem não apenas o monitoramento, mas também a **divulgação transparente de seus resultados**, observaram uma ausência de padronização nos procedimentos adotados, o que dificulta a compreensão do processo como um todo. Além disso, informaram que embora a publicidade dos relatórios de monitoramento seja uma prática comum, a clareza e acessibilidade das informações variam significativamente entre as instituições. No estudo, apenas duas universidades se destacaram: uma por oferecer um relatório estruturado e de fácil leitura em sua página institucional, e outra por apresentar, por meio de um link direto, a recomendação acompanhada de seu status. As demais instituições, entretanto, publicam informações de forma fragmentada e pouco elucidativa, limitando a transparência e o acesso público ao conteúdo relevante (SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024).

Assim, embora todas as universidades federais pesquisadas realizem o monitoramento das recomendações de auditoria interna, há uma falta de padronização e clareza na forma como essas informações são divulgadas, o que compromete a transparência e dificulta o acesso da sociedade aos dados relevantes.

Em relação à transparência, a legislação brasileira, por meio da Lei nº 12.527/2011, estabelece diretrizes que reforçam o compromisso das instituições públicas com a transparência na gestão da informação. De acordo com essa norma, é responsabilidade dos órgãos e entidades assegurar procedimentos que garantam a ampla divulgação de dados institucionais, inclusive sem a necessidade de provocação externa. Além disso, o cidadão tem direito de acesso a informações relativas à implementação, ao acompanhamento e aos resultados das ações públicas, incluindo inspeções, auditorias e prestações de contas promovidas tanto pelos

controles internos quanto pelos externos, devendo essas informações ser disponibilizadas de forma clara, acessível e compreensível ao público (BRASIL, 2011; SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024).

A referida lei destacou que os órgãos públicos devem garantir a transparência das informações, assegurando ao cidadão o direito de acesso aos resultados de programas, auditorias e prestações de contas, devendo essas informações ser divulgadas de forma clara, acessível e proativa.

Nesse sentido, conforme pesquisa científica de Sampaio e Nogueira (2024), foi identificado que a análise do aprimoramento do processo de monitoramento das recomendações de auditoria contribui diretamente para a efetividade das ações corretivas adotadas pelos gestores, fortalecendo o acompanhamento das medidas implementadas. Bem como, destacaram que a clareza e eficácia dos relatórios de monitoramento são essenciais para assegurar a transparência na aplicação dos recursos públicos nas universidades, uma vez que as recomendações derivam de diagnósticos que apontam fragilidades nos processos. Assim, evidencia-se que o monitoramento adequado potencializa a correção dessas falhas, promovendo maior eficiência na gestão e melhorando os resultados dos serviços públicos prestados (SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024).

Além deste arcabouço legal, o Tribunal de Contas da União – TCU, recomendou às universidades federais brasileiras, por meio de suas unidades de auditoria interna, que devem adotar práticas de reavaliação contínua das recomendações pendentes com base em critérios como materialidade, impacto e viabilidade. Também enfatizou que devem **publicar e atualizar periodicamente os Planos de Providência Permanente** com informações claras e acessíveis à sociedade, visando maior eficiência, transparência e fortalecimento do controle institucional. Além disso, recomendou o uso do **Termo de Assunção de Risco**, quando cabível, e a adesão ao sistema e-AUD, da CGU, como ferramenta de suporte às atividades de auditoria (BRASIL, 2023; SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024).

De acordo com o Acórdão nº 843/2023/TCU/Plenário, as unidades de auditoria interna devem realizar uma revisão criteriosa das recomendações de auditoria em aberto, considerando aspectos como relevância, gravidade, atualidade, impacto, frequência de ocorrência, viabilidade de implementação e materialidade. Essa avaliação deve ser orientada pelos princípios da administração racional, com foco na efetividade, eficiência e economicidade, tomando como referência a Resolução-TCU 315/2020 e as orientações técnicas da CGU sobre auditoria interna (BRASIL, 2023).

Assim, o referido órgão de controle externo, estabeleceu diretrizes específicas quanto à estruturação e divulgação do relatório final de monitoramento, definindo os elementos que devem compô-lo e orientando sua publicação de forma transparente, nos seguintes termos:

1.6.2. adotem Termo de Assunção de Risco nos casos de encerramento de recomendações pela assunção de riscos pelos gestores (item 7.3 do MOT-CGU);

1.6.3. publiquem os Planos de Providência Permanente (PPP) com dados acerca das recomendações em monitoramento, pendentes de implementação, contendo, no mínimo e ainda que de forma resumida: o texto da constatação, a recomendação expedida, o ano e número do relatório a que se refere, a situação atualizada, a última manifestação, com data, dos gestores quanto às providências em andamento ou previstas, e o setor/unidade responsável pelas medidas;

1.6.4. em atendimento aos princípios da transparência e da *accountability*, adotem rotinas para que o PPP, em qualquer formato (painel dinâmico, planilha, tabela) seja atualizado ao menos a cada seis meses, indicando-se claramente a sua última data de revisão, e que as informações sejam

apresentadas de forma consolidada contendo todas as recomendações expedidas pela UAIG e ainda pendentes;
1.6.5. avaliem a adesão ao sistema e-AUD da Controladoria-Geral da União (CGU) para gestão das atividades de auditoria interna; (BRASIL, 2023)

Ademais, para assegurar a qualidade e a credibilidade da atividade de auditoria interna faz necessária a adoção de um programa estruturado de avaliação e aperfeiçoamento contínuo, elemento essencial para que essa função atenda de forma eficaz às demandas do conselho, da alta administração e demais públicos estratégicos da organização, conhecido como **PGMQ – Programa de Melhoria e Garantia de Qualidade** (MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018).

Como parte do processo de conformidade com a Instrução Normativa nº 3/2017 da CGU, destaca-se a adoção de medidas como a implantação de um sistema integrado para monitoramento das recomendações da auditoria interna, o desenvolvimento de um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade com base em indicadores específicos de desempenho da auditoria, a formulação de um plano de capacitação voltado aos gestores, bem como a incorporação, nos instrumentos PAINT/RAINT, de estimativas dos benefícios gerados pelas ações da auditoria, tanto em termos financeiros quanto não financeiros (BRASIL, 2017; RODRIGUES *et al.*, 2020).

A referida normativa, determina que as Unidades de Auditoria Interna Governamental devem implementar um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade – PGMQ, abrangendo todas as etapas da atividade de auditoria, desde sua gestão até o acompanhamento das recomendações emitidas. Essa exigência alinha-se aos padrões legais, ao Referencial Técnico da CGU e às boas práticas nacionais e internacionais, reforçando que o monitoramento das recomendações é uma prática essencial para assegurar a efetividade das auditorias internas (BRASIL, 2017; SANTOS JÚNIOR, 2021).

A avaliação da **atuação da auditoria interna por meio de indicadores**, voltado à avaliação de desempenho, com a finalidade de apoiar a gestão no processo de monitoramento das recomendações emitidas pela auditoria interna em uma universidade pública federal, traz benefícios imprescindíveis para a otimização da gestão pública (MATOS *et al.*, 2016).

Para tanto, propuseram uma abordagem distinta da literatura convencional ao avaliar a atuação da auditoria interna com base em indicadores objetivos, como a frequência de alertas enviados aos setores sobre prazos, os meios utilizados para comunicar as providências aos gestores, a ocorrência de falhas na divulgação de atualizações normativas, o percentual de auditorias que geraram reuniões com os gestores para tratar das recomendações, a proporção de processos não mapeados, a regularidade dos testes de verificação de recomendações, o registro histórico das providências realizadas, a qualidade das comprovações das recomendações atendidas, e o número de ações parcialmente cumpridas. A utilização desses parâmetros permite mensurar a efetividade do trabalho desenvolvido e evidenciar o valor que a auditoria interna agrega à gestão (MATOS *et al.*, 2016).

De igual modo, a avaliação dos resultados produzidos pela auditoria interna tem como objetivo central verificar se sua atuação efetivamente contribui para a geração de valor dentro da organização, ou seja, a eficácia dessa função está relacionada à conformidade com os padrões profissionais da área e à sua capacidade de colaborar para o alcance dos objetivos institucionais, assim, quanto maior a qualidade das entregas da auditoria, maior tende a ser seu apoio à gestão, possibilitando ainda a redução de custos e a formulação de recomendações estratégicas e relevantes (IMONIANA, MATHEUS e PERERA, 2014).

Além do mais, estudo recente de Fernandes e Santos (2023), demonstrou que a **transição de metodologias tradicionais para ágeis**, como exemplo o Scrum, representa uma mudança paradigmática também na auditoria interna. A introdução de novos papéis e processos do Scrum reconfigura a gestão de demandas, demandando adaptação da equipe e gerando

impactos observáveis nos resultados das primeiras Sprints. O monitoramento do fluxo de trabalho por meio de *dashboards* Kanban proporciona maior previsibilidade e estabilidade. A análise comparativa de indicadores de desempenho revela uma otimização nos tempos e horas despendidas nas auditorias após a implementação do Scrum, embora um dos indicadores tenha se mantido consistente. Em suma, a adoção do Scrum e a gestão de Sprints baseada em dados apresentam resultados positivos para a maioria dos indicadores de valor da auditoria interna (FERNANDES e SANTOS, 2023).

No mesmo sentido de apresentar boas práticas na sistemática de monitoramento das recomendações da auditoria interna, foram encontrados estudos recentes referenciando a adoção de ferramentas de *business intelligence* para apresentação e disponibilização de acesso a dados da atuação da auditoria interna (FERNANDES e SANTOS; LIMA, 2023).

Desse modo, com base em estudo recente de Lima (2023), foi realizado um levantamento entre janeiro e fevereiro de 2022, o qual, identificou-se que, dentre as unidades de auditoria interna das instituições federais de ensino superior brasileiras, apenas a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e a Universidade Federal do Tocantins (UFT) adotaram um modelo incremental de apresentação de informações de auditoria. Ambas utilizam painéis interativos e visualmente acessíveis, construídos com ferramentas de *business intelligence*, mais especificamente com o software *Power BI*, da Microsoft. Os painéis são desenvolvidos no *Power BI* Desktop, uma aplicação gratuita, mas sua publicação e compartilhamento requerem o uso de licenças específicas da versão online da ferramenta, que variam em termos de funcionalidades e custos mensais por usuário ou por capacidade. Observa-se ainda que, em razão de um acordo de cooperação técnica firmado entre o Ministério da Educação e a Microsoft, as universidades federais podem acessar gratuitamente a versão A1 do pacote Office 365, o que inclui o *Power BI* em sua modalidade gratuita. No entanto, essa versão impõe como limitação a publicação de relatórios apenas por meio de links públicos (LIMA, 2023).

A **implementação de painéis de visualização de dados** emerge como um fator de aprimoramento nos processos organizacionais concernentes ao reporte das atividades de auditoria interna. Tais painéis proporcionam a centralização de dados oriundos da documentação de auditoria, apresentando informações de forma mais clara e concisa sobre aspectos específicos. Adicionalmente, observa-se uma otimização e uma diminuição significativa no tempo despendido na busca por informações de interesse público. Um atributo relevante reside na capacidade de atualização das informações exibidas de maneira automática e em tempo real (LIMA, 2023).

Além disso, em 2020, a Controladoria Geral da União aprovou uma **Sistemática de Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal**, a qual estabeleceu os conceitos, requisitos e regras básicas para contabilização de benefícios financeiros ou não financeiros, visando a padronização da atividade (BRASIL, 2020).

Desta forma, segundo diretrizes normativas estabelecidas pela CGU, os relatórios elaborados pelas unidades de auditoria interna devem apresentar, entre outros elementos, os benefícios gerados por sua atuação, tanto em termos financeiros quanto não financeiros. Tais informações devem ser apuradas conforme os critérios definidos na sistemática mencionada. Os benefícios financeiros referem-se a valores recuperados ou despesas evitadas, enquanto os benefícios não financeiros dizem respeito a impactos positivos sobre os processos finalísticos, de apoio ou de gestão, como aprimoramentos normativos, melhorias na eficiência organizacional e na prestação de serviços públicos. A sistemática referida também fornece orientações sobre como contabilizar esses benefícios de forma estruturada (BRASIL, 2020; FRIAS *et al.*, 2022). A figura 3 apresenta todo o processo.

Figura 3 – Processo desde a atuação da auditoria até a contabilização de benefício



Fonte: Extraído do anexo da IN nº 10/2020, da CGU (BRASIL, 2020).

Ademais, em se tratando da importância do monitoramento das recomendações emitidas, um estudo recente de Strohschoen, *et al.* (2024) propuseram uma estratégia de monitoramento das recomendações de auditorias no SUS, do Rio Grande do Sul. Nesse estudo os autores constataram que a ausência de acompanhamento sistemático acarreta implicações negativas multifacetadas e destacaram, dentre elas: a potencial recorrência de problemas identificados, o impacto limitado das auditorias na melhoria da política de saúde, a fragilidade na sustentabilidade das modificações implementadas, a perda de transparência e *accountability*, a limitação do aprendizado organizacional e o enfraquecimento da governança. Tais implicações sublinham a necessidade urgente de estratégias de monitoramento sistemático para assegurar a eficácia, a transparência e o aperfeiçoamento contínuo das políticas da organização (STROHSCHOEN, *et al.*, 2024).

Adicionalmente, no âmbito da gestão da qualidade do processo de monitoramento das recomendações, torna-se imprescindível a adoção de práticas voltadas à melhoria contínua de serviços e processos, como estratégia para elevar o padrão de desempenho institucional. Para tanto, a utilização de instrumentos gerenciais, tais como a matriz SWOT e os **fluxogramas**, assume papel relevante nesse processo, ao favorecer diagnósticos precisos e o redesenho de rotinas operacionais, promovendo a atualização dessas unidades de informação, alinhando-as às exigências contemporâneas e às expectativas futuras dos usuários, além de reforçar a efetividade organizacional (MIRANDA, SALDANHA e FILHO, 2023).

Nesse sentido, o fluxograma é uma ferramenta essencial para o mapeamento de processos, ao permitir a visualização clara da sequência e interdependência das etapas, facilitando a identificação de melhorias, sua aplicação, junto a outras metodologias como a Análise SWOT e a gestão de processos, contribui para a otimização dos serviços e o aprimoramento contínuo, sendo o uso do fluxograma o principal instrumento de análise e modelagem de processos (MIRANDA, SALDANHA e FILHO, 2023).

2.4.1 Metodologias para acompanhamento de recomendações

Em relação às metodologias para o acompanhamento da implementação de recomendações, observou-se no modelo implementado pela Universidade Federal do Tocantins (UFT), que a instituição adotou um **sistema estruturado de monitoramento de recomendações de auditoria composto por dois eixos interligados**: o fluxo de acompanhamento das ações corretivas (Eixo 1) e a transparência ativa por meio de painéis interativos desenvolvidos em *Power BI* (Eixo 2). Essa abordagem permite o controle contínuo e dinâmico das recomendações, com destaque para a exigência de respostas formais das unidades auditadas, a possibilidade de sanções administrativas e a geração de indicadores gerenciais para apoio à tomada de decisão. O sistema viabiliza ainda a divulgação pública e detalhada dos dados, reforçando os princípios de transparência e controle social, além de impactar diretamente o índice de atendimento das recomendações, utilizado como métrica de

qualidade pela própria Unidade de Auditoria Interna Governamental da UFT (SANTOS JÚNIOR, 2021).

A pesquisa investigou o impacto da implementação deste modelo inovador de monitoramento de recomendações de auditoria interna na Universidade Federal do Tocantins – UFT, com foco no índice de atendimento de recomendações da Audin – UFT. Em um estudo de comparação antes e depois da implementação do sistema, os resultados demonstraram um acréscimo no desempenho desse indicador após a introdução da ferramenta, em abril de 2019. A média de atendimento de recomendações passou de 26,05% no ano anterior para 48,94% no ano subsequente à implementação, sendo observado, entre abril e agosto de 2019, um aumento de 26,60% para 51,98% nos índices de atendimento. A análise identificou uma associação temporal entre a aplicação dos instrumentos de monitoramento do sistema (fluxo de procedimento com prazos, responsáveis, instrumentos de acompanhamento e painéis responsivos) e a melhoria do indicador, sem que o delineamento do estudo permita atribuir, isoladamente, essa evolução à implementação da metodologia. Dessa forma, o estudo sugere que o modelo de monitoramento das recomendações adotado pela Auditoria Interna da UFT pode ter contribuído para o aprimoramento do acompanhamento das recomendações (SANTOS JÚNIOR, 2021).

Outro modelo de monitoramento sistemático, apresentado em estudo recente de Souza *et al.* (2026), das recomendações de auditoria interna foi o desenvolvido pelo Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde (DenaSUS). O modelo concebe o monitoramento como uma etapa permanente do ciclo de auditoria, destinada a acompanhar a implementação das recomendações pactuadas entre a unidade de auditoria e os gestores auditados. O processo é estruturado a partir de Planos de Ação que estabelecem responsabilidades, prazos e providências a serem adotadas, sendo complementado por procedimentos de acompanhamento periódico, análise das evidências apresentadas, classificação do estágio de implementação das recomendações, reuniões de acompanhamento e elaboração de relatórios específicos. Para dar suporte a essas atividades, o modelo prevê a utilização de ferramenta informatizada que possibilita registrar, acompanhar e consolidar informações sobre a evolução das recomendações, conferindo maior rastreabilidade e sistematização ao processo de monitoramento (SOUZA *et al.*, 2026).

Na experiência relatada, os autores verificaram que o monitoramento sistemático favoreceu maior envolvimento dos gestores na implementação das ações corretivas, fortaleceu a responsabilização institucional e ampliou a transparência do processo. Além disso, o acompanhamento contínuo permitiu produzir informações gerenciais sobre o grau de implementação das recomendações, apoiar a tomada de decisão, identificar obstáculos à execução das ações e estimular melhorias nos processos organizacionais. Como consequência, o monitoramento passou a ser compreendido não apenas como mecanismo de verificação do cumprimento das recomendações, mas como instrumento de fortalecimento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos e da efetividade da Auditoria Interna, contribuindo para a geração de valor público (SOUZA *et al.*, 2026).

O monitoramento sistemático das recomendações de auditoria interna no SUS, conforme apresentado no artigo, é um processo estruturado, pactuado e contínuo, que envolve a elaboração de Planos de Ação, acompanhamento semestral, classificação do grau de implementação e uso de ferramentas informatizadas. Esse modelo fortalece a governança, a transparência e a efetividade da gestão pública em saúde, promovendo mudanças organizacionais e ampliando o acesso dos usuários aos serviços do SUS (SOUZA *et al.*, 2026).

Desta forma, ficou evidenciada, nos estudos aqui apresentados, a importância de uma metodologia sistemática para o monitoramento contínuo das recomendações, fundamentadas nas seguintes diretrizes: utilização de fluxogramas como ferramenta de qualidade em processos de gestão; atualização periódica dos Planos de Providência Permanente (PPP) com as

informações das situações das recomendações; adoção de Termo de Assunção de Risco nos casos de encerramento de recomendações pela assunção de riscos pelos gestores; adoção de indicadores para apoiar a gestão no processo de monitoramento das recomendações emitidas; utilização de ferramentas de *business intelligence*; implementação de painéis de visualização de dados da auditoria; contabilização de benefícios financeiros ou não financeiros advindos dos trabalhos da auditoria; aplicação do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade – PGMQ englobando todas as etapas de auditoria, inclusive o monitoramento das recomendações; e, por fim, publicidade e da transparência dos relatórios de monitoramento das recomendações.

Assim, todas estas diretrizes foram consideradas quando da proposição da nova metodologia sistemática de monitoramento contínuo das recomendações da auditoria interna, a qual foi o objeto focal desta pesquisa, estando representada na figura 4.

Figura 4 – Mapa conceitual

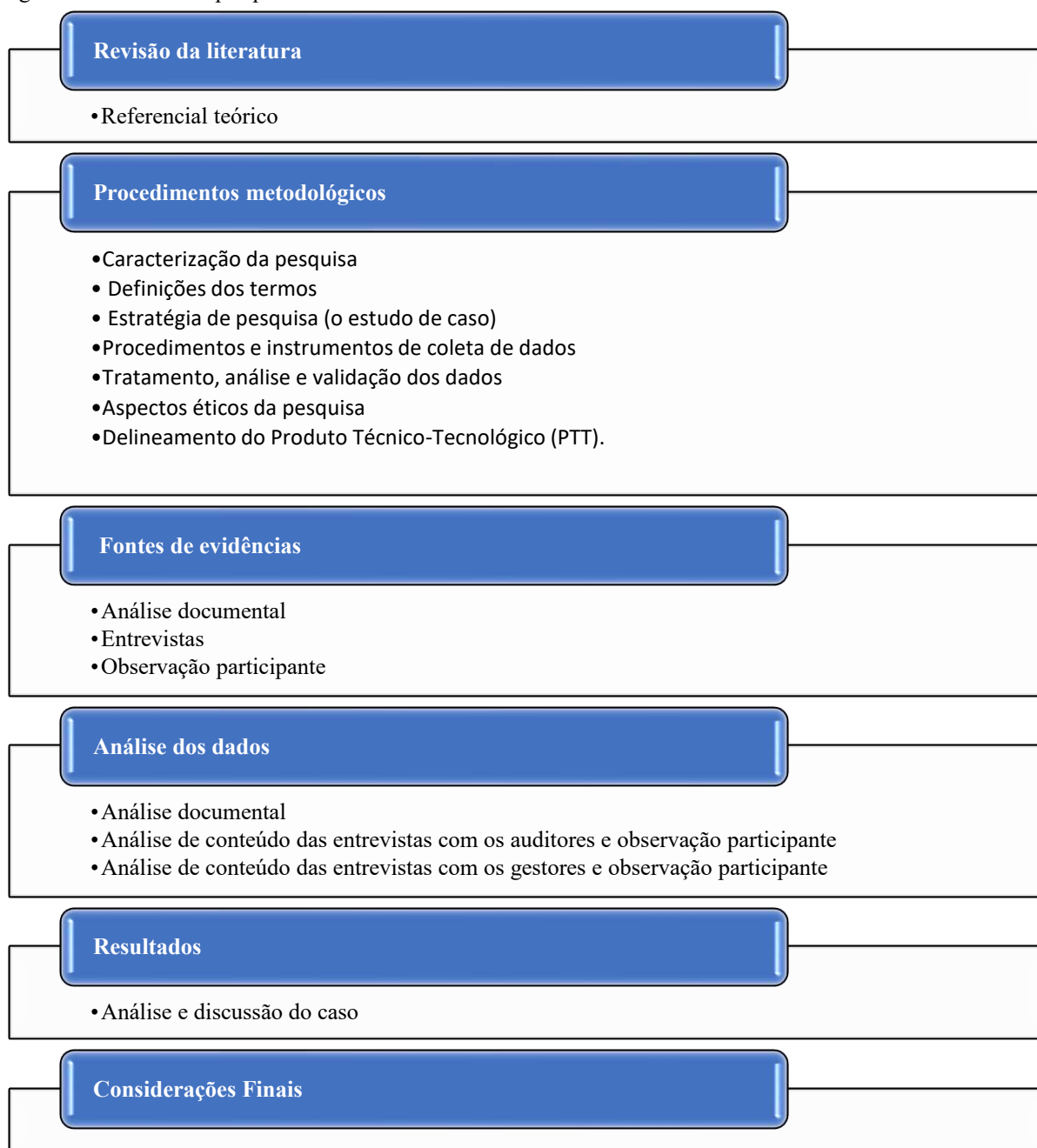


Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, foi apresentado o percurso metodológico adotado na pesquisa para alcançar os objetivos propostos. Foram abordadas: a caracterização da pesquisa; as definições dos termos; a estratégia de pesquisa (o estudo de caso); os procedimentos e instrumentos de coleta de dados; o tratamento, análise e validação dos dados; aspectos éticos da pesquisa; e, por fim, o delineamento do Produto Técnico-Tecnológico (PTT). A figura 5 apresenta o desenho da pesquisa, com destaque para os procedimentos metodológicos empregados ao longo da investigação.

Figura 5 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa foi classificada, quanto à abordagem, como **qualitativa**, uma vez que teve como foco principal a interpretação dos dados relativos ao estado atual do fenômeno investigado, utilizando como fonte direta de evidências o ambiente de atuação da Auditoria Interna do IFS. Para a análise dos dados, não foi empregado qualquer instrumental estatístico, priorizando-se a compreensão aprofundada das percepções, experiências e práticas dos participantes.

A opção pela abordagem qualitativa justificou-se por sua capacidade de compreender as percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes ao processo de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, por meio de uma investigação flexível. Onde os dados foram coletados no contexto em que os participantes desenvolvem suas atividades e analisados considerando suas particularidades, permitindo interpretar o fenômeno investigado em seu ambiente natural e compreender a complexidade das práticas institucionais (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Quanto à finalidade, a pesquisa foi classificada como **aplicada**, por ter buscado gerar conhecimentos voltados à aplicação prática e à solução de problemas específicos da realidade organizacional investigada. Segundo Gil (2017), pesquisas aplicadas têm como propósito produzir conhecimentos capazes de contribuir para a resolução de desafios concretos enfrentados pelas organizações e pela sociedade. Nesse contexto, esta investigação resultou na proposição de uma Metodologia de Monitoramento Sistemático da Implementação das Recomendações da Auditoria Interna do IFS, materializada em um Manual de Boas Práticas, configurado como Produto Técnico-Tecnológico (PTT). Assim, a pesquisa ultrapassou a finalidade de ampliar o conhecimento científico, ao oferecer uma solução prática destinada ao aperfeiçoamento dos processos de monitoramento das recomendações de auditoria e ao fortalecimento da gestão pública institucional.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi caracterizada como **descritiva**, por ter buscado descrever e compreender a realidade existente relacionada à atuação da Auditoria Interna do IFS no acompanhamento da implementação de suas recomendações, permitindo uma análise detalhada das características, dos procedimentos e das práticas adotadas pela instituição (YIN, 2015). De forma complementar, o caráter descritivo favoreceu uma compreensão mais aprofundada do problema investigado, indo além da simples apresentação dos dados e contribuindo para a identificação de oportunidades de aperfeiçoamento da sistemática de monitoramento das recomendações, conforme destacado por Gil (2017).

3.2 Definições dos Termos Constitutivos da Pesquisa

A definição dos principais termos utilizados ao longo da pesquisa constituiu uma etapa importante para assegurar a clareza conceitual, a coerência metodológica e o adequado direcionamento da investigação. Além de contribuir para a uniformização da linguagem empregada, esse procedimento favoreceu a compreensão do fenômeno estudado e dos conceitos que fundamentaram as análises realizadas.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), as definições podem ser classificadas em **simples**, quando têm a finalidade de explicar o significado geral de determinado conceito, ou **operacionais**, quando especificam a forma como esse conceito será aplicado e observado no contexto da pesquisa.

Considerando os objetivos desta investigação, adotaram-se **definições simples**, por serem mais adequadas à contextualização teórica dos conceitos centrais relacionados ao monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, à governança, aos controles internos e aos demais elementos que compõem o referencial do estudo. O quadro 1 apresentado a seguir

reúne as definições dos termos utilizados ao longo da pesquisa, servindo como referência para a interpretação dos resultados e para a compreensão da metodologia proposta.

Quadro 1 – Definições simples.

Termos	Definições Simples
Auditoria Interna (setor)	É exercida por uma unidade centralizada que atua de forma sistêmica, prestando serviço de avaliação e de consultoria nos processos de controle, gerenciamento de riscos e governança corporativa, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações da entidade (IFS, 2020).
Atividade de auditoria interna	Atividade independente e objetiva de avaliação (<i>assurance</i>) e consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações das organizações públicas. A atividade de auditoria interna governamental está situada na terceira linha de defesa da gestão pública e tem como objetivo auxiliar 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 governança, de gerenciamento de riscos e de controles (BRASIL, 2017).
Recomendações	Proposição de ações destinadas à correção das inconformidades apontadas no Relatório de Auditoria Interna (IFS, 2017).
Monitoramento	Fase do processo de auditoria que consiste na verificação do cumprimento das ações previamente estabelecidas pela unidade auditada no Plano de Providência Permanente, visando o atendimento das recomendações (BRASIL; IFS, 2017).
Planos de Providência Permanente	Instrumento de acompanhamento das providências adotadas ou não em decorrência das recomendações recebidas pelo gestor da área auditada. Tem por finalidade acompanhar a execução das medidas corretivas que colaborem para mitigar ou eliminar tanto as impropriedades quanto as irregularidades verificadas nos trabalhos de auditoria anteriormente efetuados (IFS, 2017).
Termo de Assunção de Risco	A alta administração da Unidade Auditada tem a responsabilidade de zelar pelo cumprimento das recomendações emitidas pela Auditoria Interna e de aceitar formalmente o risco correspondente caso decida não as implementar. Nesta situação, e caso a Auditoria Interna conclua que a Unidade Auditada aceitou um nível de risco que pode ser inaceitável para a organização, o responsável pela Auditoria Interna deve discutir o assunto com a alta administração. Se o responsável pela UAIG concluir que o assunto não foi resolvido, ele deve comunicar a questão ao conselho (ou outra instância com atribuição equivalente), se houver (BRASIL, 2017).
Análise SWOT (ou Matriz FOFA)	Ferramenta de gestão estratégica e de qualidade utilizada para avaliar os ambientes interno e externo de uma organização, projeto ou processo. A metodologia baseia-se na identificação sistemática das Forças (<i>Strengths</i>) e Fraquezas (<i>Weaknesses</i>) inerentes ao ambiente interno, conjugada à análise das Oportunidades (<i>Opportunities</i>) e Ameaças (<i>Threats</i>) provenientes do ambiente externo. Sua aplicação possibilita uma compreensão abrangente dos fatores que influenciam o desempenho e a efetividade institucional, favorecendo a realização de diagnósticos precisos, a adaptação às mudanças do ambiente, a identificação de áreas de melhoria e o desenvolvimento de estratégias eficazes voltadas para o redesenho de rotinas operacionais e a otimização dos serviços prestados (BENZAGHTA, <i>et al.</i> , 2021; MIRANDA, SALDANHA e FILHO, 2023).
PGMQ – Programa de Melhoria e Garantia de Qualidade	A gestão da qualidade promove uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes e processos que proporcionam a entrega de produtos de alto valor agregado, atendendo às expectativas das partes interessadas. A gestão da qualidade é responsabilidade de todos os auditores internos, sob a liderança do Responsável pela Auditoria Interna. O PGMQ deve ser instituído, mantido e contemplar toda a atividade de auditoria interna governamental, desde o seu gerenciamento até o monitoramento das recomendações emitidas, tendo por base os requisitos estabelecidos por este Referencial Técnico, os

		preceitos legais aplicáveis e as boas práticas nacionais e internacionais relativas ao tema (BRASIL, 2017).
Indicadores de desempenho	de	Trata-se de um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas (BRASIL, 2017).
<i>Business intelligence (BI)</i>		O termo em português, significa inteligência do negócio, e definido pela Microsoft como um processo que: descobre insights para tomar decisões estratégicas, analisando dados históricos e atuais e apresentam descobertas em formatos visuais intuitivos (MICROSOFT, 2025).
Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios da Atividade de Auditoria Interna		A Auditoria Interna deve adotar sistemática de quantificação e registro dos resultados e dos benefícios financeiros e não financeiros decorrentes de sua atuação. O registro desses benefícios possibilita que os resultados efetivos dessa atividade sejam apropriados tanto no âmbito interno das organizações públicas (pela própria UAIG, pela alta administração etc.), quanto no âmbito externo (pela sociedade, que é a financiadora e a usuária dos serviços prestados pelo poder público). Constitui, portanto, uma forma de as UAIG prestarem contas à sociedade dos resultados alcançados e, consequentemente, dos recursos empregados nas suas atividades (BRASIL, BRASIL, 2017; BRASIL, 2020).
Transparência		Atuação do órgão público em tornar sua conduta cotidiana e seus dados plenamente acessíveis, claros e precisos para a sociedade. Vai além da mera publicidade, englobando a transparência ativa (divulgação contínua e proativa de informações, independentemente de requerimentos) e a transparência passiva (fornecimento ágil em resposta a solicitações), configurando-se como um pilar essencial para o exercício do controle social, da boa governança e da <i>accountability</i> (BRAGA, 2011; BRASIL, 2011; FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020; SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024).
Governança		Combinação de processos e estruturas implementadas pela alta administração (ou conselho) para informar, dirigir, gerenciar e monitorar as atividades da organização com o intuito de alcançar seus objetivos. No setor público, compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, garantindo a entrega de bons resultados aos cidadãos (BRASIL, 2016; BRASIL, 2017; BRASIL. TCU, 2020; IIA, 2024; MENDES, BILHIM e COSTA, 2024).
<i>Accountability</i>		Obrigações dos agentes e das organizações que gerenciam recursos públicos de assumir integralmente as responsabilidades por suas decisões e pela prestação de contas de sua atuação de forma voluntária, inclusive sobre as consequências de seus atos e omissões. O conceito envolve um conjunto de procedimentos que evidenciam essa responsabilização objetiva, garantindo a salvaguarda dos recursos públicos, a imparcialidade, a transparência e a avaliação contínua do desempenho institucional. Trata-se de um pilar essencial para a governança, que induz os dirigentes a justificarem seus resultados perante a sociedade e os órgãos de controle (BRASIL, 2016; BRASIL, 2017; BRASIL, 2020; FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Estratégia de Pesquisa: O Estudo de Caso

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso único e integrado, por se mostrar o mais adequado à investigação do fenômeno analisado em seu contexto real de ocorrência. Essa estratégia metodológica permitiu compreender, de forma aprofundada, como se desenvolveu o processo de monitoramento das recomendações emitidas pela Auditoria Interna do IFS, considerando as particularidades da instituição e as relações estabelecidas entre os diferentes atores envolvidos. Conforme destaca Yin (2015), o estudo de caso é especialmente indicado quando se pretende investigar um fenômeno contemporâneo inserido

em seu contexto natural, sobretudo em situações nas quais o pesquisador não possui controle sobre os eventos estudados.

Sob essa perspectiva, Gil (2017) ressalta que o estudo de caso possibilita um exame aprofundado da realidade investigada, favorecendo a compreensão detalhada de seus processos, características e especificidades. Essa abordagem mostrou-se adequada aos propósitos desta pesquisa, pois permitiu analisar o funcionamento do modelo vigente de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna do IFS, identificando suas potencialidades, limitações e oportunidades de aperfeiçoamento.

Durante o desenvolvimento da investigação, buscou-se compreender não apenas as etapas que compõem o processo de monitoramento, mas também a forma como os diversos atores institucionais participam da implementação das recomendações. Para isso, o pesquisador realizou atividades diretamente no ambiente organizacional, aproximando-se da realidade estudada e coletando evidências que possibilitaram uma compreensão abrangente do fenômeno. Esse diagnóstico constituiu a base para a proposição de uma nova metodologia de monitoramento sistemático, estruturada em um Manual de Boas Práticas, concebido como Produto Técnico-Tecnológico da pesquisa e voltado ao fortalecimento da governança, do controle interno e da melhoria contínua da gestão pública no âmbito do IFS.

3.3.1 Modelo da pesquisa

O estudo de caso único e integrado constituiu a estratégia metodológica que fundamentou esta pesquisa. Desse modo, o **contexto** investigado compreendeu o IFS, envolvendo os principais atores participantes do processo de monitoramento das recomendações emitidas pela Auditoria Interna. Fizeram parte desse contexto os auditores internos, responsáveis pela elaboração e pelo acompanhamento das recomendações, e os gestores institucionais encarregados de sua implementação.

O **caso** analisado correspondeu ao processo institucional de monitoramento da implementação das recomendações da Auditoria Interna do IFS, buscando compreender como essa prática se desenvolveu, quais fatores influenciaram sua efetividade e quais oportunidades de aperfeiçoamento poderiam ser identificadas.

Em consonância com a abordagem do estudo de caso único e integrado proposta por Yin (2015), foram definidas como **unidades de análise** a Auditoria Interna e os setores estratégicos da instituição diretamente envolvidos no processo de implementação das recomendações. Esses setores compreenderam a Reitoria, as Pró-Reitorias, as Diretorias Sistêmicas e as Direções-Gerais dos campi do IFS, por concentrarem as atribuições gerenciais relacionadas à adoção das ações corretivas e ao atendimento das recomendações expedidas pela unidade de auditoria.

A Figura 6 apresenta a delimitação entre o contexto da pesquisa, o caso investigado e as respectivas unidades de análise. Conforme assinala Yin (2015), a linha tracejada que separa o contexto do caso representa a inexistência de fronteiras rígidas entre esses elementos, evidenciando a interação contínua entre o fenômeno estudado e o ambiente organizacional no qual ele se insere.

Figura 6 – Tipo do projeto de estudo de caso



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yin (2015)

3.3.2 Unidades de análise

A **unidade de caso** desta pesquisa foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS). Em consonância com a estratégia metodológica adotada, foram definidas como **unidades de análise** a Auditoria Interna e os setores estratégicos da instituição diretamente envolvidos no processo de implementação das recomendações emitidas por essa unidade. Esses setores compreenderam a Reitoria, as Pró-Reitorias, as Diretorias Sistêmicas e as Direções-Gerais dos campi do IFS.

Conforme destaca Yin (2015), a condução de um estudo de caso exige a delimitação clara do fenômeno investigado e de seu contexto, de modo a direcionar a coleta de evidências e favorecer uma análise aprofundada da realidade estudada. Nesse sentido, o foco desta investigação concentrou-se no processo institucional de monitoramento da implementação das recomendações da Auditoria Interna, buscando compreender sua dinâmica, seus desafios e suas oportunidades de aperfeiçoamento.

Por se tratar de um estudo de caso único e integrado, foram estabelecidas cinco unidades de análise, representadas pelos auditores internos e pelos gestores das áreas estratégicas da instituição. A inclusão dos auditores justificou-se pelo fato de serem os responsáveis pela emissão, acompanhamento e verificação da implementação das recomendações, abrangendo também a chefia da Auditoria Interna. Já a participação dos gestores decorreu de sua responsabilidade direta pela adoção das providências necessárias ao

atendimento das recomendações, mediante a elaboração e execução dos Planos de Providências Permanentes (PPP) ou, quando cabível, pela assunção do risco decorrente de sua não implementação.

A análise das percepções e experiências desses diferentes atores permitiu compreender o processo de monitoramento sob perspectivas complementares, possibilitando identificar aspectos que favorecem sua efetividade, bem como fatores que limitam o alcance dos resultados esperados. Essa visão integrada forneceu subsídios relevantes para o diagnóstico da sistemática vigente e para a elaboração da proposta metodológica apresentada como Produto Técnico-Tecnológico da pesquisa.

O quadro 2 apresentado a seguir sintetiza as unidades de análise, os respectivos sujeitos participantes e as fontes de evidências utilizadas ao longo da investigação.

Quadro 2 - Unidade de análise, sujeitos de análise e fontes de evidências

Unidade de análise	Sujeitos de análise	Fontes de evidências
Auditoria Interna do IFS	Auditores e Chefia da Auditoria	Entrevistas Semiestruturadas, Observação participante e Análise Documental.
Reitoria do IFS	Reitora ou servidor por ela designado	
Pró-Reitorias do IFS	Pró-Reitores	
Diretorias Sistêmicas do IFS	Diretores	
Direções Gerais dos Câmpus do IFS	Diretores Gerais	

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.3 Critérios de inclusão

A definição dos critérios de inclusão dos participantes constituiu uma etapa fundamental para assegurar o rigor metodológico, a consistência científica da pesquisa e a observância dos princípios éticos que orientam estudos envolvendo seres humanos. Considerando a adoção do estudo de caso como estratégia metodológica, aliado à abordagem qualitativa e ao caráter descritivo da investigação, foram estabelecidos os seguintes critérios para seleção dos participantes:

a) Vínculo Institucional: Exigiu-se que o participante possuísse vínculo como servidor público (docente ou técnico-administrativo) do quadro efetivo do IFS. Esse critério abarcou, ainda, os ocupantes de cargos em comissão formalmente incumbidos de responder às recomendações do controle interno (Porém, nenhum entrevistado se enquadrou neste último critério, ou seja, todos os entrevistados eram servidores públicos efetivos);

b) Atuação Profissional: Exercer ou ter exercido atividades diretamente relacionadas ao processo de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, abrangendo auditores da Unidade de Auditoria Interna (Audint), gestores das unidades auditadas (como: Reitor, Pró-Reitores, Diretores-Gerais de campi, Diretores Sistêmicos), bem como servidores formalmente designados para elaborar e acompanhar os Planos de Providências Permanentes (PPP) ou adotar as medidas necessárias ao atendimento das recomendações;

c) Experiência na atividade: Não foi estabelecido tempo mínimo de atuação na instituição. Entretanto, exigiu-se que os participantes possuíssem conhecimento sobre a rotina administrativa e sobre o processo de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, de modo a contribuir de forma qualificada para os objetivos da investigação;

d) Consentimento ético: Concordar voluntariamente em participar da pesquisa, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em conformidade com as exigências do Comitê de Ética em Pesquisa;

e) Disponibilidade para participação: Manifestar interesse e disponibilidade para participar das entrevistas semiestruturadas, contribuindo, de forma livre e voluntária, para a produção das evidências empíricas utilizadas na pesquisa.

3.3.4 Critérios de exclusão

Foram excluídos da pesquisa os indivíduos que não atenderam aos critérios de inclusão previamente estabelecidos, bem como aqueles que se enquadraram em uma ou mais das seguintes situações:

a) Vínculo temporário: estagiários, bolsistas e trabalhadores terceirizados que não possuíam vínculo efetivo com a Administração Pública Federal.

b) Ausência de relação com o objeto de estudo: servidores que, embora integrassem o quadro do IFS, não desempenhavam atividades relacionadas ao atendimento, à gestão ou ao monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, tampouco participavam da elaboração ou do acompanhamento dos Planos de Providências Permanentes (PPP).

c) Afastamento das atividades: servidores que se encontravam afastados de suas funções durante o período de coleta de dados, em razão de licença médica, licença para tratar de interesses particulares, licença-prêmio ou afastamento para capacitação.

d) Desistência ou impossibilidade de participação: participantes que retiraram seu consentimento em qualquer etapa da pesquisa ou que, após três tentativas de contato, não responderam às solicitações ou não compareceram à entrevista previamente agendada.

A definição desses critérios teve como finalidade assegurar que as evidências produzidas refletissem a experiência de profissionais diretamente envolvidos no processo de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna. Dessa forma, buscou-se garantir que as análises e a proposta de Metodologia de Monitoramento Sistemático, materializada no Produto Técnico-Tecnológico desta pesquisa, fossem fundamentadas nas vivências e nos conhecimentos de servidores que atuam efetivamente nesse processo, fortalecendo a consistência técnica e a aplicabilidade dos resultados no contexto do IFS.

3.3.5 Critérios de escolha do caso

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um **estudo de caso único e integrado**, conforme a estratégia metodológica proposta por Yin (2015). O caso selecionado correspondeu ao processo de monitoramento da implementação das recomendações emitidas pela Auditoria Interna do IFS. A escolha desse objeto de investigação foi favorecida pela acessibilidade do pesquisador ao ambiente institucional e aos sujeitos envolvidos, condição que possibilitou o acompanhamento do fenômeno em seu contexto real e a obtenção de evidências relevantes para os objetivos da pesquisa.

Além desse aspecto, a seleção do caso foi fundamentada em evidências identificadas durante a revisão da literatura. Estudo recente indica que a ausência de um monitoramento sistemático e efetivo das recomendações de auditoria pode comprometer a efetividade da atividade de auditoria interna, favorecendo a reincidência das fragilidades identificadas, reduzindo o impacto das ações de melhoria implementadas, enfraquecendo a aprendizagem organizacional e comprometendo princípios como a transparência, a *accountability* e a governança institucional (STROHSCHOEN *et al.*, 2024).

Em contrapartida, a literatura também evidenciou que organizações que adotaram metodologias estruturadas para o acompanhamento das recomendações obtiveram resultados mais satisfatórios. Nesse contexto, Santos Júnior (2021) demonstrou que a utilização de um modelo composto por dois eixos complementares (o acompanhamento sistemático das ações corretivas e a transparência ativa por meio de painéis gerenciais desenvolvidos em *Power BI*)

contribuiu para elevar o índice de implementação das recomendações, fortalecer a transparência institucional e aprimorar os indicadores de desempenho da Unidade de Auditoria Interna Governamental.

À luz dessas evidências, a investigação concentrou-se na compreensão das potencialidades e das fragilidades do modelo de monitoramento adotado pelo IFS, tomando como referência as experiências dos principais atores envolvidos nesse processo. Participaram da pesquisa os auditores internos e os gestores da Reitoria, das Pró-Reitorias, das Diretorias Sistêmicas e das Direções-Gerais dos campi, responsáveis pela implementação das recomendações e pelo acompanhamento das providências adotadas em suas respectivas áreas.

As evidências produzidas por esses participantes permitiram construir um diagnóstico abrangente da sistemática vigente, fornecendo subsídios para a elaboração de uma **Metodologia de Monitoramento Sistemático da Implementação das Recomendações da Auditoria Interna**, materializada em um **Manual de Boas Práticas**, concebido como Produto Técnico-Tecnológico desta pesquisa. O quadro 3 apresentado na sequência sintetiza as unidades de análise, os sujeitos participantes e os critérios adotados para sua inclusão na investigação.

Quadro 3 – Unidades de análise e critérios de escolha

Unidade de análise	Sujeitos de análise	Crítérios de Escolha
Auditoria Interna do IFS	Auditores e Chefia da Auditoria (05)	Sejam servidores auditores do IFS que atuem na Auditoria Interna.
Reitoria do IFS	Reitora ou servidor por ela designado (01)	Seja a Reitora ou servidor por ela designado, responsável pela elaboração do Plano de Providência Permanente (PPP) do setor, visando o atendimento das recomendações.
Pró-Reitorias do IFS	Pró-Reitores (05)	Seja o Pró-Reitor (Pró-Reitoria de Ensino – PROEN, Pesquisa e Extensão – PROPEX, Gestão de Pessoas – PROGEP, Desenvolvimento Institucional – PRODIN e Administração – PROAD) ou servidor por ele designado, responsável pela elaboração do Plano de Providência Permanente (PPP) do setor, visando o atendimento das recomendações.
Diretorias Sistêmicas do IFS	Diretores (02)	Seja o Diretor Sistêmico (Diretoria de Inovação e Empreendedorismo – DINOVE e Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI) ou servidor por ele designado, responsável pela elaboração do Plano de Providência Permanente (PPP) do setor, visando o atendimento das recomendações.
Direções Gerais dos Câmpus do IFS	Diretores Gerais (10)	Seja o Diretor Geral do Câmpus (Aracaju, Estância, Glória, Itabaiana, Lagarto, Propriá, São Cristóvão, Socorro, Tobias Barreto, Poço Redondo) ou servidor por ele designado, responsável pela elaboração do Plano de Providência Permanente (PPP) do Câmpus, visando o atendimento das recomendações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

3.4.1 Fontes de evidências

Como principal fonte de evidências da pesquisa, foram dados primários, coletados por meio de **entrevistas semiestruturadas**, individuais e em profundidade com representantes das cinco unidades de análise diretamente envolvidas no processo de monitoramento da implementação das recomendações emitidas pela Auditoria Interna do IFS. Participaram da investigação os auditores internos e os gestores vinculados à Reitoria, às Pró-Reitorias, às Diretorias Sistêmicas e às Direções-Gerais dos campi, por exercerem papel central tanto na

emissão quanto na implementação das recomendações de auditoria. O roteiro utilizado para a condução das entrevistas encontra-se no Apêndice A.

A escolha pela entrevista semiestruturada mostrou-se adequada aos objetivos da pesquisa por combinar um roteiro previamente elaborado com a flexibilidade necessária para aprofundar aspectos que emergiram ao longo das conversas. Conforme destaca Gil (2017), esse tipo de entrevista permite que o pesquisador conduza a discussão a partir de temas previamente definidos, sem restringir a manifestação espontânea dos participantes. Essa característica favoreceu a exploração de percepções, experiências e interpretações relacionadas ao processo de monitoramento das recomendações, possibilitando a obtenção de evidências mais ricas e contextualizadas.

Nesse sentido, a coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, compostas por questões abertas, elaboradas a partir dos objetivos específicos da pesquisa e do referencial teórico que fundamentou o estudo. Essa estratégia possibilitou reunir evidências consistentes sobre as práticas, os desafios e as experiências dos participantes em relação ao monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, assegurando a validade de conteúdo do instrumento (YIN, 2015). Posteriormente, os dados obtidos foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo, conforme os procedimentos propostos por Bardin (2016).

Cumprir registrar, que o projeto de pesquisa, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Sergipe (CEP/UFS), previa a realização de uma entrevista piloto para validação do instrumento de coleta de dados. Contudo, em razão do número reduzido de participantes elegíveis (23 servidores), composto por gestores e auditores, optou-se por não realizar essa etapa, a fim de preservar a representatividade da amostra final. Dessa forma, a primeira entrevista desempenhou a função de validação prática do roteiro. Como não foram identificadas inconsistências, ambiguidades ou necessidade de alterações nas questões propostas, seus resultados foram mantidos e incorporados ao conjunto de dados analisados.

As entrevistas foram realizadas por videoconferência, utilizando a plataforma Microsoft Teams, o que possibilitou maior flexibilidade para a participação dos entrevistados e a gravação das informações, mediante consentimento prévio.

A elaboração do instrumento de pesquisa seguiu critérios de rigor metodológico, buscando manter a coerência entre os objetivos da investigação, o referencial teórico adotado e as categorias e subcategorias definidas para a análise. A estrutura do instrumento de coleta de dados é apresentada no tópico a seguir.

O roteiro de entrevista, apresentado no Apêndice A, foi organizado em três blocos temáticos: Bloco A – Abertura e Introdução; Bloco B – Caracterização do Entrevistado; e, Bloco C – Perguntas por Categoria de Análise.

O Bloco A foi destinado à apresentação da pesquisa, ao esclarecimento de seus objetivos e à confirmação do consentimento livre e esclarecido dos participantes. O Bloco B contemplou questões voltadas à caracterização dos entrevistados, permitindo verificar sua adequação aos critérios de inclusão ou exclusão definidos para o estudo.

O Bloco C reuniu as questões centrais da pesquisa, estruturadas de acordo com as categorias de análise estabelecidas. Essa organização permitiu alinhar o instrumento aos objetivos específicos da pesquisa e assegurar uma coleta de dados consistente e compatível com a estratégia metodológica adotada.

Ao término da coleta, a pesquisa contou com a participação de 14 respondentes, cujos relatos constituíram o corpus de análise e foram examinados por meio da Análise de Conteúdo, permitindo identificar categorias temáticas e compreender as percepções dos participantes acerca do processo de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna.

As entrevistas foram agendadas previamente com o aval dos participantes e realizadas por videoconferência, por meio da plataforma Microsoft Teams, com autorização prévia dos

participantes para a gravação de áudio, vídeo e geração automática das transcrições em tempo real. Essa estratégia contribuiu para assegurar maior fidelidade no registro das informações e conferir maior confiabilidade ao processo de análise dos dados. Cada entrevista teve duração média de aproximadamente 60 minutos.

Concluída a etapa de coleta, o pesquisador procedeu à revisão integral de todas as transcrições, confrontando-as com as gravações originais e realizando os ajustes necessários para garantir a precisão dos relatos. Ao final desse processo, foi constituído um corpus documental composto por 281 páginas transcritas, que serviu de base para a etapa de análise dos dados. As entrevistas ocorreram entre os meses de maio e junho de 2026, nos turnos matutino e vespertino, em conformidade com o horário de funcionamento da instituição e a disponibilidade dos participantes.

Além das entrevistas, a pesquisa utilizou a **observação participante** como técnica complementar de coleta de evidências, em consonância com o referencial teórico adotado. Essa estratégia possibilitou o acompanhamento direto das principais etapas do processo de monitoramento da implementação das recomendações emitidas pela Auditoria Interna do IFS, envolvendo tanto um auditor interno (Unidade de análise Auditoria Interna), quanto um gestor responsável pela execução das ações recomendadas (uma unidade de análise da gestão).

As observações participantes foram agendadas previamente com o aval dos participantes, realizadas *in loco*, nos seus locais de trabalho (IFS) e ocorreram no mês de junho de 2026, nos turnos matutino e vespertino, em conformidade com o horário de funcionamento da instituição e a disponibilidade dos participantes. Cada observação participante teve duração média de aproximadamente duas horas.

As percepções, os acontecimentos relevantes e as evidências observadas ao longo desse processo foram registradas de forma sistemática em um Diário de Campo, subsidiando as análises realizadas, seguindo o protocolo padronizado apresentado no Apêndice C. Cada observação recebeu um código de identificação (OP-AUD-1 e OP-GES-1), utilizado para assegurar a rastreabilidade das evidências e sua integração às demais fontes de dados durante a triangulação. Ao final desse processo, o Diário de Campo foi digitalizado, constituindo um *corpus* documental, que serviu de base para a etapa de análise dos dados.

Segundo Gil (2017), a observação participante caracteriza-se pela inserção do pesquisador no ambiente investigado, permitindo-lhe acompanhar o cotidiano dos participantes e compreender, de maneira mais próxima, as interações, os comportamentos e os significados atribuídos às práticas desenvolvidas. Ao participar do contexto organizacional, o pesquisador amplia sua capacidade de interpretar o fenômeno a partir da perspectiva dos próprios sujeitos envolvidos.

No âmbito desta investigação, essa técnica mostrou-se especialmente relevante por possibilitar a compreensão do processo de monitoramento em seu ambiente natural, permitindo observar como as recomendações eram acompanhadas, quais dificuldades surgiam durante sua implementação e de que forma auditores e gestores interagem ao longo desse processo. Conforme destaca Yin (2015), a observação participante favorece o acesso a evidências que dificilmente seriam obtidas apenas por meio de entrevistas ou análise documental, além de possibilitar a compreensão do fenômeno sob a ótica de seus executores e o acompanhamento de eventos e situações que ocorrem no cotidiano da organização.

A figura 7 apresentada na sequência sintetiza a estratégia adotada para a realização da observação participante, evidenciando as etapas da coleta de dados, as principais fontes de evidências consideradas e os resultados esperados com a utilização dessa técnica no contexto da pesquisa.

Figura 7 – Observação participante



Fonte: Elaborado pelo autor

Além das entrevistas e da observação participante, a pesquisa recorreu a fontes secundárias de evidências, por meio da **análise documental**. Foram examinados documentos institucionais e normativos relacionados ao objeto de estudo, tais como normas, manuais, regimentos, portarias, instruções normativas, políticas institucionais, referenciais de boas práticas, relatórios de auditoria, Planos Anuais de Atividades de Auditoria Interna (PAINT), Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) e demais documentos considerados relevantes para a compreensão do processo de monitoramento das recomendações.

Neste contexto, os principais documentos analisados foram: Estatuto do IFS (Resolução CS/IFS nº 94/2021: Dispõe sobre o seu Estatuto); Regimento Geral do IFS (Resolução CS/IFS nº 113/2021: Aprova o seu Regimento Geral); Regulamentação da Auditoria Interna do IFS (Resolução CS/IFS nº 49/2020: Promulga o seu Regimento Interno; Resolução CS/IFS nº 06/2017: Institui o seu Manual; Resolução CS/IFS nº 103/2021: Estabelece o seu Código de Ética; Resolução CS/IFS nº 169/2022: Regulamenta o seu Manual

do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ); Planejamento e Prestação de Contas da Auditoria Interna do IFS (Planos Anuais de Atividades de Auditoria Interna – PAINT: Exercícios de 2021 a 2026, aprovados sucessivamente por normativas do Conselho Superior, a exemplo das Resoluções CS/IFS nº 125/2022, nº 173/2022, nº 180/2023, nº 221/2023, nº 291/2024 e nº 297/2025; Relatórios Anuais de Atividades da Auditoria Interna – RAIN: Documentos de prestação de contas executados e publicados anualmente no período de 2019 a 2025; Relatórios Gerenciais de Monitoramento – RGM: Expedientes periódicos confeccionados para dar conhecimento à alta administração sobre o cumprimento das recomendações, ano 2025); Governança, Integridade e Gestão de Riscos (Deliberação CGIRC/IFS nº 06/2018: Institui o Programa de Integridade da autarquia; Deliberação CGIRC/IFS nº 06/2021 e nº 08/2021: Aprovam e convalidam o Plano de Integridade para os exercícios 2021/2022).

Durante a fase de campo, tanto o protocolo do estudo de caso quanto os objetivos específicos foram continuamente revisitados, de modo a assegurar o alinhamento entre a condução da pesquisa, as evidências produzidas e o objetivo geral da investigação. Esse procedimento permitiu aperfeiçoar o processo de coleta e análise dos dados, preservando a coerência metodológica e o rigor científico do estudo. O quadro 4 apresentado na sequência demonstra a relação entre os objetivos específicos da pesquisa e as respectivas fontes de evidências utilizadas para sua consecução.

Quadro 4 – Relação entre objetivos específicos e fontes de evidências

Objetivo Geral	Objetivo Específico	Fonte de evidência
Propor uma metodologia sistemática de monitoramento contínuo das recomendações da auditoria interna, a fim de aprimorar a gestão pública no IFS	I – Realizar um diagnóstico do processo atual de acompanhamento das recomendações da auditoria interna do IFS, examinando os fluxos, as ferramentas utilizadas e as responsabilidades dos atores envolvidos, por meio de análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas;	Triangulação das três fontes de evidências: Entrevistas Semiestruturadas, Observação participante e Análise documental, bibliográfica e coleta de dados.
	II – Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do processo atual de monitoramento das recomendações da auditoria interna do IFS, mediante a aplicação da Matriz SWOT, com base na triangulação das percepções empíricas dos gestores auditados e da equipe de auditoria;	
	III – Descrever a estrutura do monitoramento das recomendações no IFS, com vistas a ser eficiente, transparente, gerador de valor e relevante para a governança e a <i>accountability</i> institucional;	
	IV – Propor um Produto Técnico e Tecnológico (PTT), consubstanciado em um manual de boas práticas para o monitoramento contínuo das recomendações da auditoria interna ao IFS, que parametrize e oriente a aplicação da nova metodologia sistemática, contendo diretrizes aplicáveis, exemplos replicáveis e recomendações.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.2 Protocolo do estudo de caso

Para assegurar o rigor metodológico e a confiabilidade da investigação, foi elaborado um **protocolo específico para o estudo de caso**, em conformidade com as orientações de Yin

(2015). A utilização desse instrumento contribuiu para padronizar os procedimentos adotados durante a pesquisa, orientando o pesquisador em todas as etapas da coleta de dados e favorecendo uma condução sistemática e coerente com os objetivos estabelecidos.

Além de servir como um guia para o desenvolvimento da investigação, o protocolo auxiliou na organização das atividades de campo, na manutenção do foco sobre o fenômeno estudado e na antecipação de situações que poderiam influenciar a coleta e a análise das evidências. Dessa forma, sua adoção fortaleceu a consistência metodológica da pesquisa e ampliou a transparência dos procedimentos empregados.

O protocolo foi estruturado em quatro partes complementares. A primeira apresentou uma visão geral do estudo de caso, incluindo seus objetivos e a contextualização da pesquisa. A segunda descreveu os procedimentos adotados para a coleta de dados. A terceira reuniu as questões norteadoras que orientaram a obtenção das evidências, enquanto a quarta contemplou as diretrizes utilizadas para a organização e elaboração do relatório final da pesquisa. A versão completa desse instrumento encontra-se apresentada no Apêndice B.

Essa estrutura permitiu conduzir a investigação de forma organizada e padronizada, assegurando maior alinhamento entre os objetivos da pesquisa, os procedimentos metodológicos adotados e a análise das evidências produzidas. O quadro 5 apresentado a seguir sintetiza os principais elementos que compõem o protocolo do estudo de caso.

Quadro 5 – Protocolo de estudo de caso

Seção	Especificação
Visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo	a) Este estudo de caso objetiva responder ao problema da pesquisa, o qual pretende saber como o monitoramento contínuo da implementação das recomendações da auditoria interna pode otimizar a gestão pública no IFS. b) Este protocolo tem a finalidade servir de referência ao pesquisador nos procedimentos indispensáveis à realização da pesquisa.
Procedimentos de coleta de dados	a) Interpretação e estudo de leis, decretos, normas, manuais, regimentos, portaria, instrução normativas, políticas, boas práticas, artigos e pesquisas científicas e outros documentos relacionados ao histórico de origem e atuação das auditorias internas do Poder Executivo Federal vinculadas ao MEC; b) Análise de documental; c) Análise de dados disponibilizados pelos sites da CGU – Controladoria geral da União sobre a atuação das Auditorias Interna do MEC; d) Análise dos dados disponibilizados no site da Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe – IFS sobre suas áreas de atuação com base nos seus Planejamentos Anuais e Relatório de Atividades Anuais dos últimos 5 anos; e) Análise de dados e informações contidas nas pesquisas científicas publicadas ou nas boas práticas de gestão quanto a existência de modelos estruturados e efetivos de acompanhamento da atividade de monitoramento de recomendações da Auditoria Interna, objeto de estudo; f) Realizar entrevistas semiestruturada, em profundidade e de forma individualizada com auditores, chefia da Auditoria Interna e servidores de nível estratégico do IFS, considerados relevantes à pesquisa; g) Observação participante na execução de todo o processo de monitoramento da implementação das recomendações emitidas pela Auditoria Interna do IFS, envolvendo tanto um auditor interno quanto um gestor responsável pela execução das ações recomendadas, registrando as informações no Diário de Campo.

Questões de estudo de caso	a) Quais as leis, decretos, regimentos, portaria, instrução normativas e políticas vigentes relacionadas ao problema de pesquisa? b) Quais as orientações das normas e manuais sobre o acompanhamento contínuo das recomendações emitidas pela Auditoria Interna que respaldam a proposição da sistemática? c) Quais servidores do IFS, relevantes à pesquisa, deverão ser entrevistados, no sentido de fornecerem informações oportunas à pesquisa? d) Como o processo de monitoramento das recomendações da auditoria interna do IFS se desenvolve na prática e quais são seus componentes (atores, ferramentas, etapas e regras formais/informais)? e) Quais são as forças e fraquezas percebidas pelos atores envolvidos no modelo atual de monitoramento, e que oportunidades e ameaças externas impactam esse processo? f) Com base nas boas práticas (literatura e normativos) e nas dificuldades identificadas, como um processo de monitoramento ideal deveria ser estruturado no IFS para ser considerado eficiente, transparente e gerador de valor? g) Quais as principais sugestões, boas práticas, diretrizes aplicáveis, exemplos replicáveis e recomendações precisam ser incorporadas no manual de boas práticas?
Guia para o relatório de estudo de caso	a) Será elaborado de forma narrativa simples e descritiva a fim de conduzir as constatações e resultados obtidos para a conclusão da pesquisa; b) Será elaborado visando detalhar as evidências obtidas por meio da análise dos documentos, leis, decretos, regimentos, portarias, instruções normativas e políticas vigentes, bem como normas e manuais, dentre outros, e das entrevistas e da observação participante, para responder o problema de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Yin (2015).

3.4.3 Protocolo do Diário de Campo

Os registros da observação participante foram sistematicamente documentados em Diário de Campo, elaborado conforme protocolo previamente definido para garantir a padronização dos registros e a rastreabilidade das evidências produzidas. Cada registro contemplou informações referentes à data da observação, duração, unidade observada, atividade acompanhada, participantes envolvidos, descrição objetiva dos fatos observados, notas reflexivas do pesquisador e um código de identificação da evidência, utilizado posteriormente na triangulação dos dados e na análise dos resultados. O modelo do documento encontra-se apresentado no Apêndice C.

3.5 Tratamento, Análise e Validação dos Dados

3.5.1 Categorias de análise

As categorias de análise e suas respectivas subcategorias foram definidas com base no referencial teórico, nos objetivos específicos da pesquisa e na estrutura do instrumento de coleta de dados, apresentado no Apêndice A. Essa definição orientou a organização das evidências empíricas e forneceu os parâmetros utilizados para sua codificação, interpretação e análise ao longo da investigação.

O quadro 6 reúne as seis categorias e vinte e uma subcategorias adotadas no estudo, demonstrando sua articulação com as questões do roteiro de entrevista, os objetivos específicos e os principais referenciais teóricos que sustentaram a pesquisa.

Essa sistematização contribuiu para fortalecer a validade de conteúdo do instrumento de pesquisa, ao assegurar o alinhamento entre os constructos teóricos, os objetivos da investigação e as evidências produzidas durante a coleta de dados. Além disso, favoreceu a rastreabilidade

do processo analítico, conferindo maior consistência, transparência e rigor metodológico à interpretação dos resultados.

Quadro 6 – Correlação entre as questões do instrumento, as categorias e subcategorias de análise, os objetivos específicos e o referencial teórico

Questão (Q)	Subcategorias de Análise	Objetivo específico Relacionado (OE)	Fonte
Este bloco de perguntas serviu para caracterização do entrevistado.			
Q1 – Qual é o seu cargo/função atual no IFS?	Não se aplica	Não se aplica. Mas possuiu o objetivo de verificar o cumprimento dos critérios de inclusão e exclusão de participantes	Não se aplica
Q2 – Há quanto tempo você atua nesta função?			
Q3 – Poderia descrever brevemente qual é a sua interação com os relatórios e as recomendações da Auditoria Interna?			
Categoria de análise 1. Planejamento e execução da atividade de auditoria (Referencial teórico itens 2.1 ao 2.3) (Objetivo: Coletar subsídios para o objetivo específico I)			
Q4 - Na sua percepção, a definição de escopo, dos objetivos, dos critérios, da metodologia, do cronograma de execução, dos riscos relevantes, da materialidade e dos recursos disponíveis para realização das auditorias são fatores considerados no planejamento das auditorias? (Auditor) Q4 - Na qualidade de gestor, quando o seu setor foi auditado, você recebeu informações a respeito do escopo, dos objetivos, dos critérios, da metodologia, do cronograma de execução, dos recursos disponíveis para realização das auditorias, entre outras informações de planejamento das auditorias? (Gestor)	1 – Importância e qualidade da fase de Planejamento (definição de escopo, riscos etc.).	OE-I – Realizar um diagnóstico do processo atual de acompanhamento das recomendações da auditoria interna do IFS, examinando os fluxos, as ferramentas utilizadas e as responsabilidades dos atores envolvidos, por meio de análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas;	SOUZA, 2019; SANTOS JÚNIOR, 2021; VIEIRA, GONÇALVES e DUARTE, 2018; ISSAI 300.
Q5 – Na sua percepção, as recomendações da auditoria interna se fundamentam, em evidências robustas, adequadas e suficientes? O acesso às informações necessárias para realização das auditorias ocorre de forma irrestrita nos setores auditados? (Auditor) Q5 – Na sua percepção, as recomendações da auditoria interna se fundamentam, em evidências robustas, adequadas e suficientes? O acesso às informações necessárias para realização das auditorias foi concedido de forma irrestrita no seu setor? (Gestor)	2 – Eficácia da fase de Execução (coleta de evidências, acesso a informações).	OE-I	SANTOS JÚNIOR, 2021; ISSAI 400; ÁLVAREZ-FORONDA; DE-PABLOS-HEREDERO; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2023, tradução nossa
Q6 – Na sua percepção, os relatórios de auditoria e as recomendações são apresentados de forma clara, objetiva e aplicável à sua realidade? Q7 – Do seu ponto de vista, como as recomendações da auditoria são comunicadas e recebidas pela sua área/setor?	3 – Clareza, objetividade e tempestividade dos Relatórios (comunicação dos resultados) .	OE-I	BRASIL, 2017; ISSAI 100; ISSAI 300; ISSAI 400; SANTOS JÚNIOR, 2021.
Q8 - Em sua experiência, quem são os principais responsáveis pela implementação das providências necessárias após o recebimento de uma recomendação? Como essa responsabilidade é definida?	4 – Responsabilidade e pela implementação	OE-I	BRASIL, 2017; SANTOS JÚNIOR, 2021.

Questão (Q)	Subcategorias de Análise	Objetivo específico Relacionado (OE)	Fonte
	das recomendações.		
Categoria de análise 2. Estrutura e funcionamento do monitoramento das recomendações (Referencial teórico item 2.4) (Objetivo: Coletar subsídios para o objetivo específico I)			
Q9 – Poderia descrever, passo a passo, como funciona hoje o processo de acompanhamento (monitoramento) das recomendações emitidas pela Auditoria Interna?	5 – Existência de práticas estruturadas e sistemáticas de monitoramento .	OE-I	IPPF, 2024; STROHSCH OEN, <i>et al.</i> , 2024; FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020.
Q10 – Existe um procedimento formal e padronizado ?	6 – Padronização dos procedimentos de acompanhamento.	OE-I	SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024.
Q11 – Na sua percepção, a adoção de um Plano de Providência Permanente (PPP) com atualização periódica contribui para o atendimento das recomendações?	7 – Utilização do Plano de Providência Permanente (PPP) e sua atualização periódica.	OE-I	BRASIL, 2023 (Acórdão nº 843/2023/TC U/Plenário).
Q12 – Como são tratados os casos em que a gestão decide não implementar uma recomendação? Você já teve experiência com a formalização de um Termo de Assunção de Risco ? Como foi o processo?	8 – Formalização do Termo de Assunção de Risco pela gestão.	OE-I	BRASIL, 2017; BRASIL, 2023 (Acórdão nº 843/2023/TC U/Plenário).
Categoria de análise 3. Fragilidades e potencialidades do modelo atual (Referencial teórico item 2.4) (Objetivo: Coletar subsídios para o objetivo específico II)			
Q13 – Quais são os principais desafios, dificuldades (fraquezas) e ameaças que você enfrenta nesse processo de monitoramento? (Ex.: prazos, comunicação, ferramentas etc.)	9 -Identificação das Fraquezas e Ameaças	OE-II – Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do processo atual de monitoramento das recomendações da auditoria interna do IFS, mediante a aplicação da Matriz SWOT, com base na triangulação das percepções empíricas dos gestores auditados e da equipe de auditoria;	BENZAGH TA, <i>et al.</i> , 2021; MIRANDA, SALDANHA e FILHO, 2023.
Q14 – Por outro lado, quais aspectos do modelo atual você considera positivos ou eficientes (forças) e quais as oportunidades ?	10 - Identificação das Forças e Oportunidades	OE-II	BENZAGH TA, <i>et al.</i> , 2021; MIRANDA, SALDANHA e FILHO, 2023.
Categoria de análise 4. Ferramentas e mecanismos para aperfeiçoamento do monitoramento			

Questão (Q)	Subcategorias de Análise	Objetivo específico Relacionado (OE)	Fonte
(Referencial teórico item 2.4) (Objetivo: Coletar subsídios para o objetivo específico III)			
Q15 – Como você enxerga a importância de um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) para a atividade de auditoria, incluindo o monitoramento?	11 – Implementação de um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ).	OE-III – Descrever a estrutura do monitoramento das recomendações no IFS, com vistas a ser eficiente, transparente, gerador de valor e relevante para a governança e a <i>accountability</i> institucional;	BRASIL, 2017; MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018; RODRIGUES et al., 2020.
Q16 – Na sua opinião, como o desempenho e a eficácia do processo de monitoramento poderiam ser medidos? A utilização de indicadores de desempenho (como percentual de recomendações atendidas, tempo médio de implementação etc.) seria útil?	12 – Utilização de indicadores de desempenho para avaliar a efetividade da auditoria e do monitoramento.	OE-III	MATOS et al., 2016; FREITAS e GIUSTI, 2023.
Q17 – Você acredita que o uso de ferramentas visuais , como painéis de dados (<i>dashboards</i>) ou um fluxograma claro do processo, poderia facilitar o acompanhamento das recomendações? Por quê?	13 – Uso de ferramentas visuais de <i>Business Intelligence</i> (BI) e painéis interativos (ex.: <i>Power BI</i>) para visualização de dados .	OE-III	FERNANDES e SANTOS; LIMA, 2023.
	14 – Utilização do fluxograma para mapeamento e visualização de processos.	OE-III	MIRANDA, SALDANHA e FILHO, 2023.
Q18 – Você percebe alguma oportunidade de melhoria imediata no fluxo atual de acompanhamento/monitoramento das recomendações da auditoria interna?	14 – Utilização do fluxograma para mapeamento e visualização de processos.	OE-III	MIRANDA, SALDANHA e FILHO, 2023.
Q19 – Na sua experiência, de que forma a demonstração dos benefícios (sejam financeiros ou de gestão) gerados pela implementação das recomendações por parte da auditoria interna poderia incentivar um acompanhamento mais rigoroso?	15 – Demonstração de benefícios financeiros e não financeiros decorrentes da atuação da auditoria.	OE-III	BRASIL, 2020 (IN nº 10/2020); FRIAS et al., 2022.
Categoria de análise 5. Transparência, governança e <i>accountability</i> (Referencial teórico item 2.4) (Objetivo: Coletar subsídios para o objetivo específico III)			
Q20 – Como você avalia a transparência do processo de monitoramento atualmente? As informações sobre o status e inteiro teor das recomendações são de fácil acesso para os gestores e para a comunidade em geral?	16 – Transparência e publicidade dos resultados do monitoramento.	OE-III	BRAGA, 2011; BRASIL, 2011 (Lei nº 12.527/2011); SAMPAIO e

Questão (Q)	Subcategorias de Análise	Objetivo específico Relacionado (OE)	Fonte
			NOGUEIRA, 2024.
Q21 – De que maneira um monitoramento mais eficaz das recomendações poderia fortalecer a governança e a accountability (a prestação de contas e a responsabilização) no âmbito do IFS?	17 – Contribuição da auditoria para a governança da instituição.	OE-III	BRASIL, 2016; BRASIL, 2017; BRASIL. TCU, 2020; IIA, 2024).
	18 – Papel da auditoria como instrumento de accountability (prestação de contas e responsabilização).	OE-III	FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020; REINALDI, 2022; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023; WALDT, FOURIE e MALAN, 2024.
Categoria de análise 6. Diretrizes para uma metodologia sistemática de monitoramento (Referencial teórico item 2.4) (Objetivo: Coletar subsídios para o objetivo específico IV)			
Q22 – Na sua percepção, uma metodologia de monitoramento bem estruturada pode mudar a visão que os gestores têm da Auditoria Interna, tornando-a mais parceira e estratégica?	19 – Adoção de metodologia bem estruturada	OE-IV – Propor um Produto Técnico e Tecnológico (PTT), consubstanciado em um manual de boas práticas para o monitoramento contínuo das recomendações da auditoria interna ao IFS, que parametrize e oriente a aplicação da nova metodologia sistemática, contendo diretrizes aplicáveis, exemplos replicáveis e recomendações.	FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020; SANTOS JÚNIOR, 2021; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023; STROHSCH OEN, <i>et al.</i> , 2024;
Q23 – Que sugestão principal você daria para a criação de um manual de procedimentos que torne o monitoramento das recomendações mais eficiente e eficaz no IFS?		OE-IV	
Q24 – Para finalizar, há algum ponto importante sobre o tema que não abordamos e que você gostaria de adicionar?	21 – Verificar algum ponto importante sobre o tema	Todos	Não se aplica

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas fontes citadas no quadro.

3.5.2 Critérios de Validade e Confiabilidade

Alguns critérios determinam a qualidade das pesquisas de ciências sociais, inclusive as que utilizam o estudo de caso como método: validade do constructo; validade interna; validade externa; e confiabilidade (YIN, 2015). Desta forma, para esta pesquisa foram utilizados os seguintes critérios:

- a) Validade do constructo: utilização de múltiplas fontes de evidência (análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante) integradas por meio do encadeamento das evidências;
- b) Validade interna: fortalecimento da consistência das interpretações mediante a triangulação das evidências, a análise de conteúdo, a comparação entre as diferentes unidades de análise e a construção dos achados a partir da convergência dos dados empíricos, reduzindo interpretações isoladas e aumentando a coerência entre os resultados e as evidências produzidas;
- c) Validade externa: adoção da generalização analítica, permitindo que a metodologia sistemática desenvolvida seja adaptada a outras Instituições Federais de Ensino e organizações públicas que possuam Unidade de Auditoria Interna Governamental, desde que apresentem características semelhantes, tais como existência de recomendações de auditoria sujeitas a monitoramento, estrutura organizacional compatível, participação dos gestores na implementação das recomendações e necessidade de aperfeiçoamento dos procedimentos de acompanhamento;
- d) Confiabilidade: utilização de protocolo de estudo de caso, diário de campo da observação participante, base de dados da pesquisa e manutenção da cadeia de evidências, possibilitando a rastreabilidade das informações desde a coleta até a análise dos resultados.

3.5.3 Análise do Caso

A análise dos dados foi conduzida em consonância com a estratégia metodológica do estudo de caso único e integrado, adotada nesta pesquisa e fundamentada nas orientações de Yin (2015). Essa abordagem mostrou-se adequada por possibilitar a investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo em seu ambiente natural, permitindo compreender como se desenvolve o processo de monitoramento da implementação das recomendações emitidas pela Auditoria Interna do IFS. Considerando que esse processo envolve diferentes atores institucionais e sendo composto por múltiplas unidades de análise dentro do IFS (Auditoria Interna, Reitoria, Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas e Direções-Gerais dos campi), sua compreensão exigiu uma análise que contemplasse tanto as especificidades de cada unidade quanto as relações estabelecidas entre elas.

Com o propósito de ampliar a robustez dos resultados, adotou-se a triangulação das fontes de evidências, integrando informações provenientes das entrevistas semiestruturadas, da observação participante e da análise documental. A utilização dessas diferentes técnicas possibilitou confrontar percepções, documentos e práticas observadas, reduzindo a dependência de uma única fonte de informação e proporcionando uma compreensão mais abrangente do fenômeno investigado.

A análise foi desenvolvida a partir da integração das evidências produzidas pelas diferentes fontes de dados, considerando duas perspectivas complementares do fenômeno investigado: a da Auditoria Interna e a dos gestores responsáveis pela implementação das recomendações. Inicialmente, as evidências foram examinadas no contexto de cada perspectiva, respeitando suas particularidades e funções no processo de monitoramento. Em seguida, os resultados foram integrados por meio da triangulação das evidências, permitindo identificar convergências, divergências e padrões relacionados ao monitoramento das recomendações da Auditoria Interna. Esse procedimento possibilitou compreender o fenômeno de forma sistêmica e responder às questões que orientaram a pesquisa.

Para o tratamento das evidências qualitativas, adotou-se a Análise de Conteúdo, conforme a proposta metodológica de Bardin (2016). A escolha desse método decorreu de sua

capacidade de organizar e interpretar grandes volumes de informações textuais de maneira sistemática, permitindo identificar categorias de significado relacionadas aos objetivos da investigação.

Na etapa de pré-análise, todo o material coletado foi organizado e submetido a uma leitura exploratória, com a finalidade de proporcionar uma visão global do conteúdo produzido durante o trabalho de campo. Nessa fase, foi constituído o *corpus* definitivo da pesquisa, composto pelos registros do diário de campo, pelos documentos institucionais analisados e pelas transcrições das entrevistas realizadas. Após a conclusão da coleta de dados, todas as transcrições foram revisadas pelo pesquisador mediante conferência com as gravações originais, procedimento que resultou em um conjunto documental de 281 páginas. Antes do início da análise, todas as informações passaram por um processo de anonimização, garantindo a preservação da identidade dos participantes. Para isso, os dados de identificação foram substituídos por códigos alfanuméricos padronizados (ex.: Auditor 1, Gestor 1), assegurando o atendimento aos princípios éticos que orientaram a pesquisa.

Na fase de exploração do material, o *corpus* foi submetido ao processo de codificação e categorização das evidências. Em razão do elevado volume de dados produzidos, utilizou-se o *Google Notebook LM* como ferramenta de apoio à organização das informações. Após a anonimização, os documentos foram inseridos na plataforma, que auxiliou na extração dos dados dos trechos das entrevistas relacionados às categorias e subcategorias previamente definidas no protocolo do estudo de caso.

Entretanto, a utilização desse recurso tecnológico limitou-se ao suporte operacional na organização do material analisado. Em nenhum momento a ferramenta substituiu o julgamento científico do pesquisador. Todas as classificações sugeridas pelo sistema foram cuidadosamente verificadas, confrontadas com o contexto de origem das falas e comparadas com as demais evidências produzidas durante a investigação. Sempre que foram identificadas inconsistências ou interpretações incompatíveis com o significado originalmente atribuído pelos participantes, a categorização foi revisada manualmente, preservando a fidelidade dos dados e a coerência com os referenciais teóricos e metodológicos da pesquisa.

Por fim, na fase de tratamento dos resultados e interpretação, os dados foram analisados de forma integrada, relacionando as evidências empíricas, aos achados das diferentes fontes de evidências, ao referencial teórico e aos objetivos da pesquisa. Essa etapa possibilitou identificar convergências, divergências e oportunidades de aperfeiçoamento no processo de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna do IFS, fornecendo os subsídios para a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico (PTT), representado por uma Metodologia de Monitoramento Sistemático, consolidada em um Manual de Boas Práticas.

3.6 Aspectos Éticos da Pesquisa

3.6.1 Riscos e benefícios para o entrevistado

Em conformidade com os princípios éticos aplicáveis às pesquisas envolvendo seres humanos, foram identificados os possíveis **riscos** decorrentes da participação neste estudo, os quais foram considerados mínimos. Entre eles, destacam-se a possibilidade de **fadiga ou cansaço mental** em razão da duração das entrevistas e do esforço para relatar experiências relacionadas ao monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, bem como eventual desconforto ao abordar questões envolvendo processos internos, limitações ou oportunidades de melhoria na gestão institucional.

Também foi considerada a possibilidade, ainda que remota, de **identificação indireta dos participantes**, especialmente em setores com reduzido número de servidores ou ocupantes de funções específicas. Para minimizar esse risco, todas as informações coletadas foram tratadas

de forma confidencial, com a substituição dos nomes por códigos alfanuméricos, preservando o **anonimato dos participantes** (como: "Auditor 1", "Gestor 1"). As gravações e os dados de identificação permaneceram armazenados em ambiente seguro e protegido por senha, sendo mantidos pelo prazo estabelecido pelo Comitê de Ética em Pesquisa e posteriormente **descartados de forma adequada**.

Além disso, foi assegurado aos participantes o direito de **recusar responder** qualquer pergunta, **solicitar interrupções** durante a entrevista ou **desistir da pesquisa** a qualquer momento, sem necessidade de justificativa e sem qualquer prejuízo.

Quanto aos **benefícios**, embora não tenham sido previstos ganhos diretos de natureza material, a participação possibilitou aos entrevistados refletir sobre as práticas de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna e sobre oportunidades de aperfeiçoamento dos processos sob sua responsabilidade. Os participantes também terão acesso aos resultados da pesquisa e ao Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido.

Sob a perspectiva institucional, espera-se que os resultados contribuam para o aprimoramento do monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, fortalecendo a governança, a transparência, a prestação de contas e a eficiência da gestão pública no Instituto Federal de Sergipe. Além disso, o estudo poderá servir de referência para outras instituições públicas que busquem aperfeiçoar seus processos de acompanhamento das recomendações de auditoria e ampliar a efetividade de seus mecanismos de controle interno.

3.6.2 Submissão Ética da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em conformidade com os princípios éticos que regem as investigações envolvendo seres humanos, observando as diretrizes estabelecidas pelas Resoluções nº 466, de 12 de dezembro de 2012, e nº 510, de 7 de abril de 2016, bem como pela Norma Operacional nº 001/2013, todas do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

A etapa de coleta de dados somente foi iniciada após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas da Universidade Federal de Sergipe (CEP/Humanidades/UFS), por meio do Sistema CEP/CONEP, CAAE nº 94481525.5.0000.0383 (submetido em 29/11/2025), com Parecer Consubstanciado nº 8.390.462, em 29 de abril de 2026, assegurando que todos os procedimentos metodológicos e éticos estivessem em conformidade com a legislação vigente e garantindo a proteção dos direitos, da dignidade, da privacidade e da confidencialidade dos participantes da pesquisa.

3.6.3 Critérios de suspensão ou encerramento

Durante o planejamento da pesquisa, foram estabelecidos critérios para eventual suspensão ou encerramento do estudo, com o objetivo de preservar sua integridade ética, metodológica e científica, bem como assegurar a proteção dos participantes.

A **suspensão** da pesquisa poderia ocorrer caso fossem identificadas situações capazes de comprometer seu desenvolvimento, tais como: surgimento de riscos não previstos aos participantes; determinação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) para interrupção temporária dos procedimentos; ocorrência de falhas que comprometessem a confidencialidade dos dados coletados; ou ainda situações institucionais excepcionais (IFS (como greves prolongadas ou intervenções administrativas) que inviabilizassem a realização das atividades de campo.

O **encerramento** definitivo da pesquisa estava previsto para ocorrer tanto pela conclusão das etapas planejadas quanto por circunstâncias que inviabilizassem sua continuidade, como a revogação da autorização institucional, a desistência de número significativo de participantes, alterações metodológicas que comprometessem a execução do estudo ou situações de força maior que impedissem seu prosseguimento.

Entretanto, nenhuma dessas situações foi verificada durante a execução da pesquisa. A coleta de dados foi encerrada por decisão do pesquisador, em conjunto com seus orientadores, após a avaliação de que as entrevistas realizadas já haviam produzido informações suficientes para responder ao problema de pesquisa, atender aos objetivos propostos e subsidiar a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico (PTT). Nessa etapa, verificou-se que a continuidade das entrevistas não acrescentaria evidências relevantes capazes de alterar ou ampliar, de forma significativa, as interpretações já obtidas.

Após o encerramento da coleta de dados, todas as informações permaneceram armazenadas e tratadas em conformidade com os procedimentos éticos aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa, assegurando a confidencialidade dos participantes e a adequada guarda das evidências produzidas durante a investigação.

3.6.4 Uso de ferramentas de inteligência artificial generativa

Em consonância com as diretrizes de ética em pesquisa e com o Guia Introdutório de Inteligência Artificial da Rede PROFIAP, declara-se que este trabalho contou com o suporte das ferramentas de Inteligência Artificial Generativa *ChatGPT* (GPT-5.5), desenvolvida pela *OpenAI*, e *Google NotebookLM*, desenvolvida pela Google, acessadas no período de maio a julho de 2026.

As ferramentas foram utilizadas exclusivamente como apoio operacional ao desenvolvimento da pesquisa, incluindo a organização e padronização textual, revisão gramatical e de estilo, refinamento da redação acadêmica, estruturação do Produto Técnico-Tecnológico (PTT), elaboração de sugestões de quadros, fluxogramas, instrumentos de apoio e artefatos gráficos.

Ressalta-se que as ferramentas atuaram apenas como assistentes operacionais, não tendo papel de coautoria na concepção da pesquisa, na formulação do problema, na construção do referencial teórico, na coleta e análise dos dados, na interpretação dos resultados, na elaboração da metodologia proposta ou nas conclusões do estudo. Toda a revisão conceitual, a validação das informações e a redação final foram realizadas criticamente pelo autor, que assume integral responsabilidade pelo conteúdo desta dissertação e do Produto Técnico-Tecnológico. Todas estas informações constam em declaração própria consignada no Apêndice D.

3.7 Delineamento do Produto Técnico e Tecnológico (PTT)

Esse percurso analítico permitiu evidenciar padrões de comportamento, pontos de convergência, aspectos divergentes e oportunidades de aperfeiçoamento da sistemática vigente no IFS. As conclusões obtidas constituíram a base para o diagnóstico organizacional desenvolvido nesta dissertação e forneceram os subsídios necessários para a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico (PTT), representado por uma Metodologia Sistemática de Monitoramento Contínuo da Implementação das Recomendações da Auditoria Interna (apresentada no tópico 5), materializada em um Manual de Boas Práticas, contendo diretrizes aplicáveis, exemplos replicáveis e recomendações, voltado ao fortalecimento da governança, do controle interno e da melhoria contínua da gestão pública institucional.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e a discussão dos dados produzidos durante a pesquisa, a partir da triangulação das entrevistas semiestruturadas, da observação participante e da análise documental. As evidências foram organizadas conforme as categorias de análise definidas no percurso metodológico e interpretadas à luz do referencial teórico adotado.

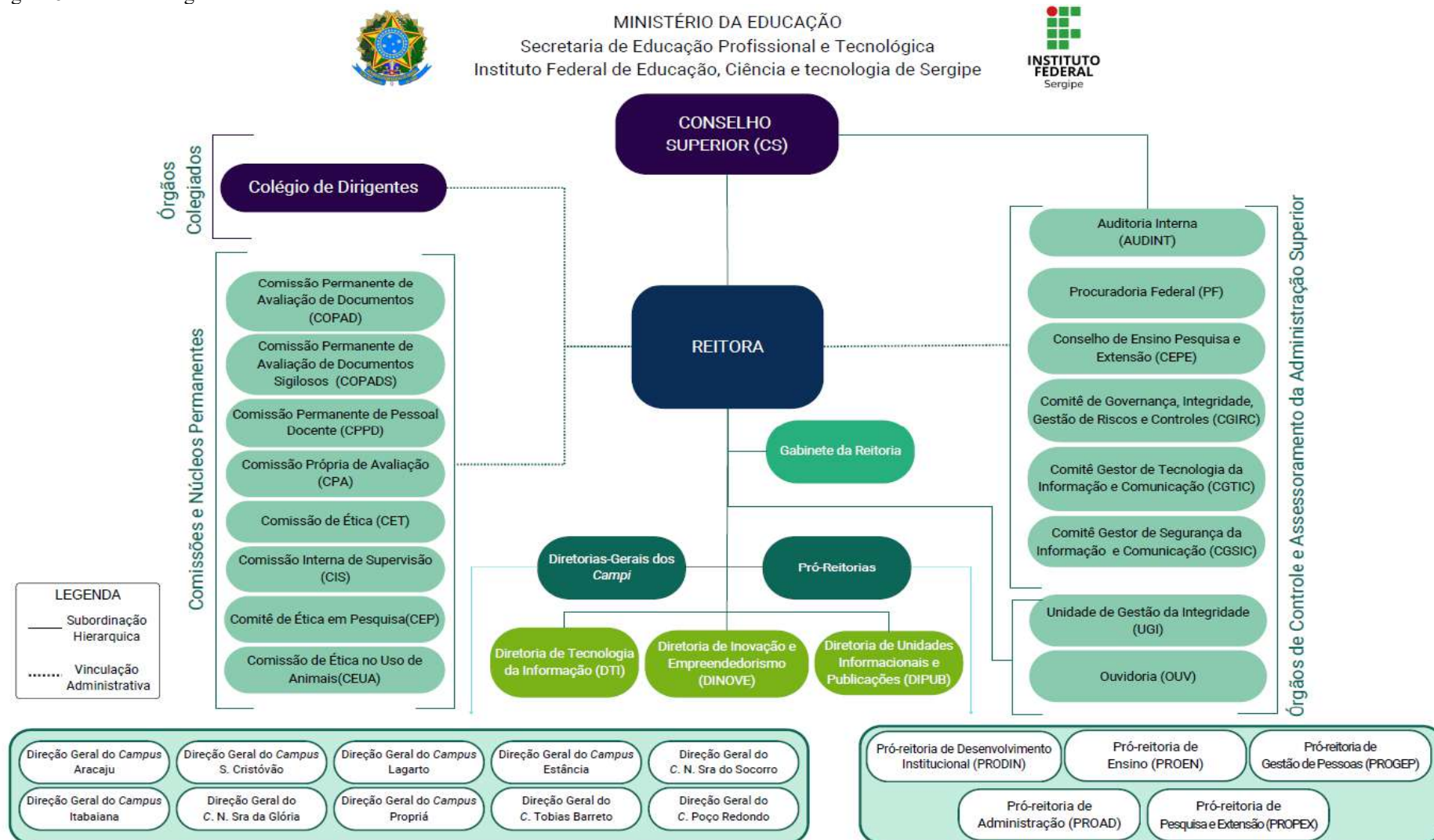
O objetivo deste capítulo foi diagnosticar a realidade do processo de monitoramento da implementação das recomendações da Auditoria Interna no Instituto Federal de Sergipe (IFS), identificando suas potencialidades, fragilidades e oportunidades de aperfeiçoamento. Os resultados obtidos subsidiam a construção do Produto Técnico-Tecnológico (PTT), garantindo que a metodologia proposta e o Manual de Boas Práticas estejam fundamentados nas evidências produzidas durante a investigação.

4.1 Contextualização do caso investigado

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS), criado pela Lei nº 11.892/2008, integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação. Na condição de autarquia federal, possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático-pedagógica, desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação voltadas à formação profissional e ao desenvolvimento regional (BRASIL, 2008; IFS, 2024).

Sua estrutura organizacional, observada na figura 8, é composta por uma Reitoria, sediada em Aracaju, e dez campi distribuídos pelo estado de Sergipe. Esse modelo multicampi amplia a abrangência institucional e exige mecanismos de coordenação capazes de acompanhar a execução das atividades administrativas e acadêmicas de forma integrada (IFS, 2021; IFS, 2025).

Figura 8 – Estrutura organizacional do IFS



Fonte: Extraído do Organograma do IFS - 2025.

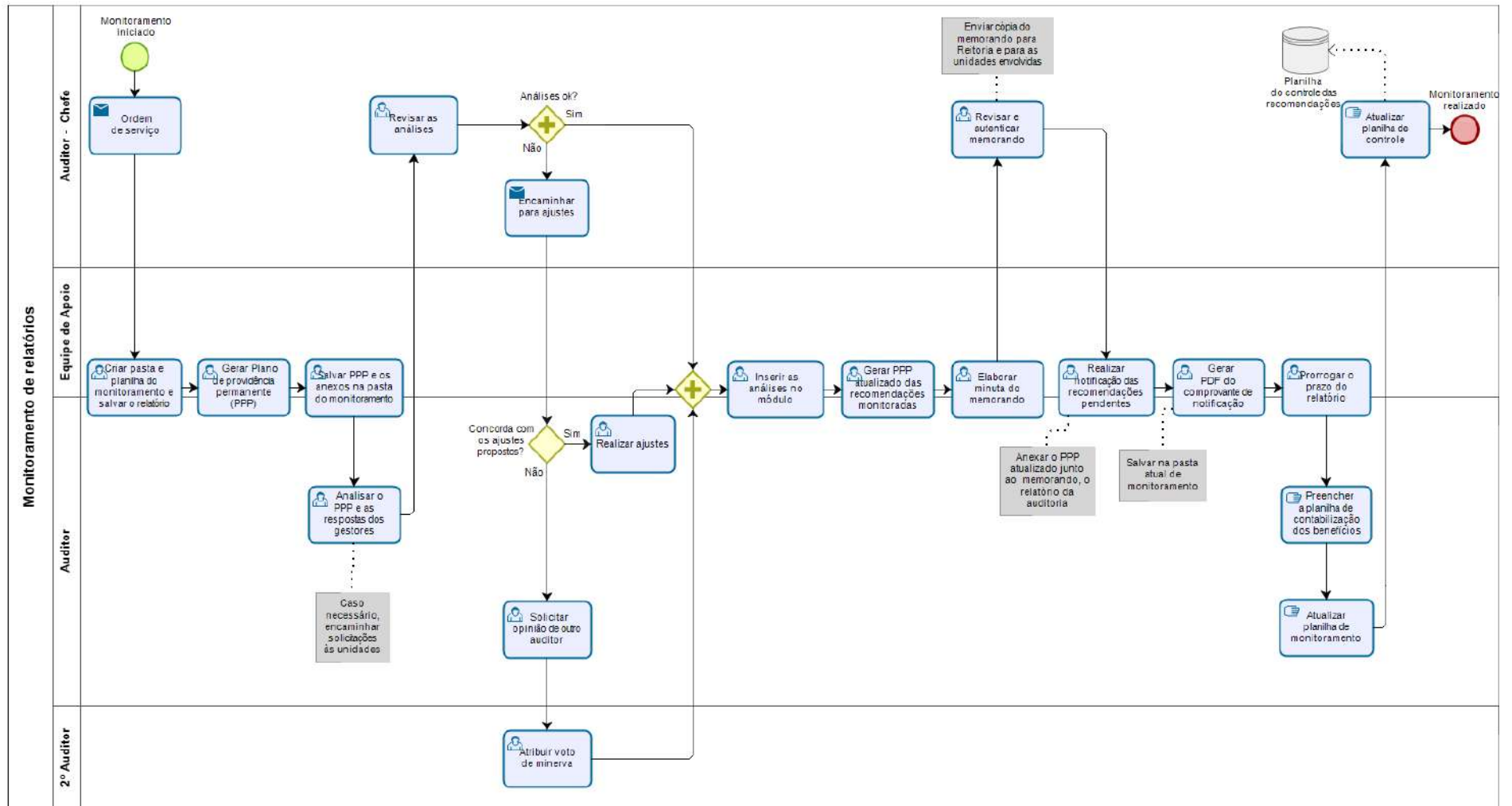
Nesse contexto, a Auditoria Interna (Audint) exerce papel relevante no sistema de governança do Instituto. Como Unidade de Auditoria Interna, vinculada administrativamente à Reitoria e subordinada funcionalmente ao Conselho Superior, sua atuação compreende avaliações independentes e atividades de consultoria destinadas ao fortalecimento dos controles internos, da gestão de riscos e da governança institucional, em consonância com as diretrizes dos órgãos de controle (IFS, 2020; IFS, 2024).

O processo de monitoramento das recomendações emitidas pela Audint envolve diferentes unidades administrativas. Além da própria Auditoria Interna, responsável pela emissão e pelo acompanhamento das recomendações, participam desse processo a Reitoria, as Pró-Reitorias, as Diretorias Sistêmicas e as Direções-Gerais dos campi, às quais compete implementar as providências necessárias para sanar as fragilidades identificadas nas ações de auditoria.

No âmbito institucional, o acompanhamento dessas providências é formalizado por meio do Plano de Providências Permanente (PPP), instrumento utilizado para registrar as ações adotadas pelos gestores em resposta às recomendações da Auditoria Interna (IFS, 2017). Entretanto, durante a realização da pesquisa, constatou-se que a descontinuidade do módulo de auditoria do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) levou à adoção de controles paralelos, baseados principalmente em planilhas eletrônicas e na troca de documentos administrativos entre as unidades envolvidas.

Esse cenário tornou o fluxo de monitoramento mais descentralizado e dependente de controles manuais. A Figura 9 apresenta o fluxograma do antigo sistema SIPAC para utilização dos auditores, não mais utilizado pelo IFS para acompanhar a implementação das recomendações de auditoria.

Figura 9 – Fluxograma do antigo sistema SIPAC do processo de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna no IFS

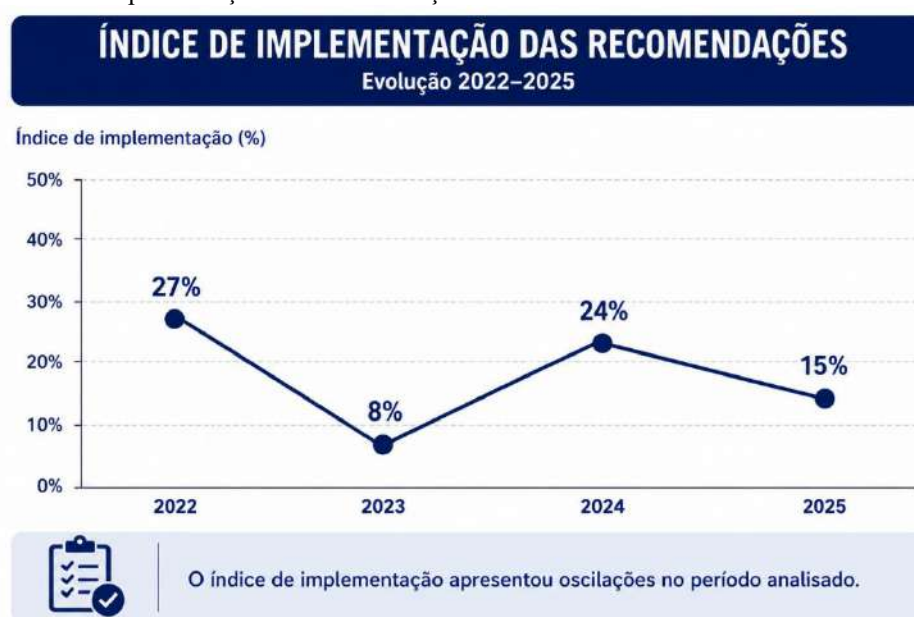


Fonte: Documento da Auditoria Interna do IFS (2019).

Atualmente, não existe um fluxograma atualizado, correspondendo as etapas dos novos sistemas possíveis de utilização (SEI, SUAP, e-CGU ou outros) para os auditores. Bem como, conforme relatos não existiu um fluxograma semelhante formalizado para os gestores das unidades entrevistadas.

A análise dos Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) evidenciou reflexos dessa dinâmica sobre os resultados institucionais. O índice de implementação das recomendações registrou 27% em 2022, reduziu para 8% em 2023, apresentou aumento para 24% em 2024 e voltou a cair para 15% em 2025 (IFS, 2022; IFS, 2023; IFS, 2024; IFS, 2025), conforme ilustrado na figura 10. Paralelamente, verificou-se o crescimento do volume de recomendações pendentes de atendimento, indicando dificuldades na condução do processo de monitoramento e na implementação tempestiva das ações corretivas.

Figura 10 – Índice de Implementação das recomendações da Auditoria Interna no IFS



Fonte: Extraído dos Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) do IFS.

Esses resultados constituem um importante ponto de partida para a presente investigação, pois evidenciam a necessidade de compreender os fatores que influenciam o desempenho do modelo atualmente adotado.

O contexto institucional apresentado permitiu compreender as características do modelo de monitoramento das recomendações adotado pelo IFS e os desafios evidenciados pelos indicadores institucionais. Para aprofundar a compreensão desse cenário, torna-se necessário conhecer o perfil dos participantes que contribuíram para esta investigação, uma vez que suas experiências e atribuições no processo de monitoramento constituem a principal fonte de evidências empíricas utilizada na análise e discussão dos resultados.

4.2 Perfil dos participantes

A pesquisa contou com a participação de quatorze servidores do IFS, distribuídos em dois grupos diretamente envolvidos no processo de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna: cinco auditores internos e nove gestores que ocupavam funções estratégicas na instituição.

O grupo de auditores foi composto por profissionais com experiência entre cinco e quinze anos na unidade. Suas atividades abrangiam o planejamento e a execução das auditorias, a emissão e o monitoramento das recomendações, a análise das evidências encaminhadas pelos gestores, a elaboração de relatórios e a interlocução com as unidades auditadas durante o acompanhamento das providências adotadas.

Os gestores participantes atuavam na Reitoria, nas Pró-Reitorias, nas Diretorias Sistêmicas e nas Direções-Gerais dos *campi*. Em sua maioria, possuíam ampla experiência na administração pública federal e exerciam funções de direção ou chefia há vários anos. No contexto do monitoramento, eram responsáveis por coordenar a implementação das recomendações, definir as providências necessárias, acompanhar sua execução e encaminhar as respostas à Auditoria Interna. O quadro 7 apresenta esta caracterização dos participantes da pesquisa.

Quadro 7 – Caracterização dos participantes da pesquisa

Grupo de participantes	Quantidade	Unidades representadas	Papel no monitoramento das recomendações
Auditores Internos	5	Auditoria Interna (Audint)	Emissão das recomendações, monitoramento da implementação, análise das evidências, emissão de pareceres e acompanhamento dos Planos de Providências Permanentes.
Gestores Estratégicos	9	Reitoria, Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas e Direções Gerais dos <i>campi</i>	Coordenação da implementação das recomendações, definição das providências, acompanhamento das ações corretivas e prestação de informações à Auditoria Interna.
Total	14	5 unidades de análise	Participantes diretamente envolvidos no processo de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse perfil conferiu consistência às evidências produzidas na pesquisa, uma vez que os participantes possuíam conhecimento acumulado sobre a evolução dos processos de monitoramento no IFS, das mudanças organizacionais ocorridas ao longo do tempo e dos desafios enfrentados na implementação das recomendações de auditoria.

Além disso, a participação de representantes dos dois principais grupos envolvidos nesse processo, os auditores responsáveis pelo acompanhamento das recomendações e os gestores responsáveis por sua implementação, possibilitou analisar o fenômeno sob diferentes perspectivas. Essa diversidade de experiências favoreceu a triangulação das evidências e contribuiu para a construção de um diagnóstico mais abrangente da realidade institucional, que serviu de base para o desenvolvimento da metodologia proposta e do Produto Técnico-Tecnológico desta dissertação.

4.3 Diagnóstico documental do monitoramento das recomendações

O monitoramento das recomendações representa uma das etapas mais relevantes do processo de auditoria interna, pois é por meio dele que se verifica se as medidas propostas foram efetivamente implementadas e se contribuíram para o aperfeiçoamento da gestão. Nesse sentido, a literatura destaca que a capacidade de a auditoria agregar valor às organizações depende não apenas da identificação de fragilidades, mas também da existência de mecanismos capazes de acompanhar a implementação das ações corretivas e avaliar seus resultados (ROMERO; VIEIRA, 2018; SOUZA, 2019; FONSECA; JORGE; NASCIMENTO, 2020; RODRIGUES; MACHADO, 2021; SUZART, 2023; ALCON; ALCON; PEREIRA, 2024).

Com o propósito de compreender como esse processo vem sendo conduzido no IFS, realizou-se uma análise documental dos normativos institucionais, dos Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna – RAINT (IFS, 2019; IFS, 2020; IFS, 2021; IFS, 2022; IFS, 2023; IFS, 2024; IFS, 2025) publicados entre 2019 e 2025 e das informações disponibilizadas no portal eletrônico da Auditoria Interna. Essa etapa teve como objetivo identificar a forma como o monitoramento encontra-se estruturado institucionalmente e reunir evidências documentais capazes de demonstrar sua evolução ao longo do período analisado.

A análise dos RAINT permitiu reconstruir a evolução do monitoramento das recomendações no IFS, conforme a figura 11. Os documentos evidenciaram que, durante os primeiros exercícios analisados (2019-2021), o volume de recomendações pendentes permaneceu elevado, indicando a formação de um passivo que se acumulou progressivamente entre um ciclo de auditoria e outro.

Figura 11 – Evolução do passivo de recomendações da Auditoria Interna do IFS (2019–2021)



Fonte: Elaborado pelo autor, com dados extraídos dos RAINT (2019-2021).

Vale destacar que as figuras 11 e 12, enfatizaram as recomendações pendentes (não implementadas após análise das evidências por parte da auditoria) e não monitoradas (a auditoria não analisou as evidências apresentadas pela gestão), porém, existem outros status para as recomendações (conforme definição do Manual da Auditoria Interna do IFS - 2017), mas não foram o foco nestas figuras (como: o quantitativo de recomendações canceladas, consolidadas, finalizadas o monitoramento e atendidas) por não representarem mais o passivo.

Ressalte-se que o período (2019-2021) foi marcado pelo registro de recomendações em números absolutos. Desse modo, os registros do RAINT de 2019 (IFS, 2019) revelou um esse cenário de acúmulo de passivo de recomendações. Ao final daquele exercício, havia 183 recomendações pendentes de implementação. Somadas às 86 recomendações que não chegaram a ser monitoradas em razão de limitações operacionais, totalizaram 269 recomendações transferidas para o exercício seguinte.

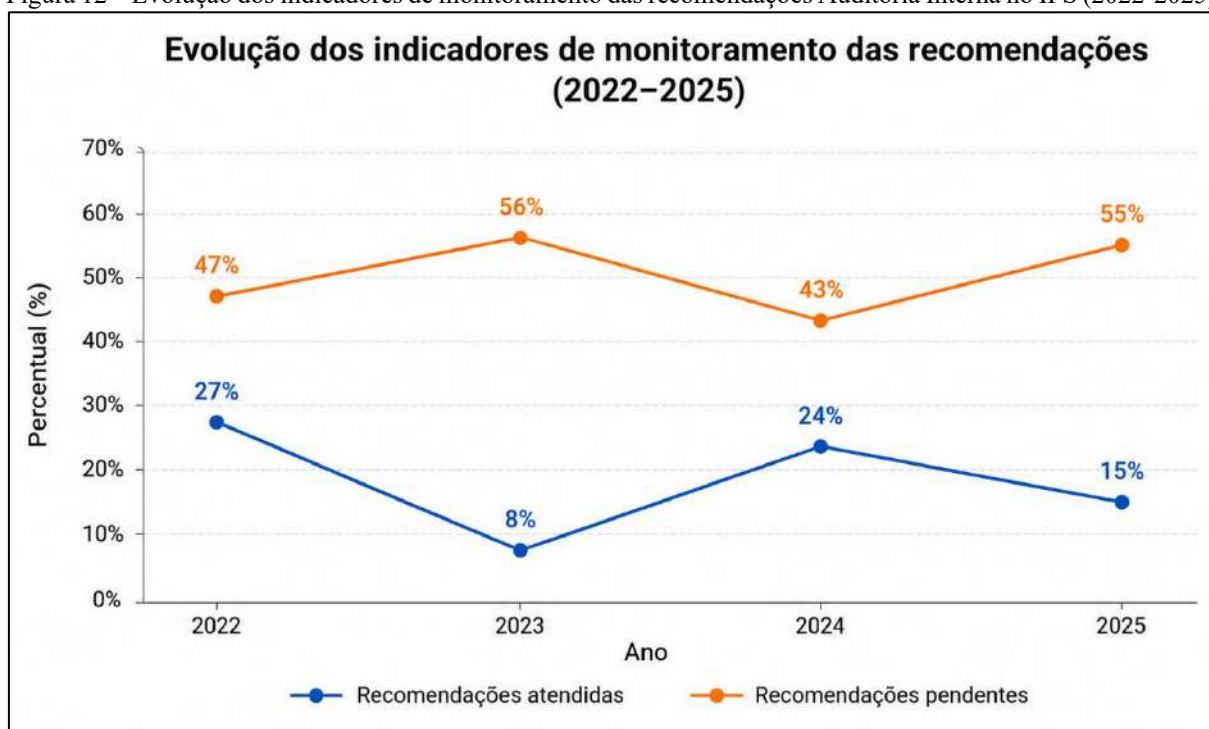
Em 2020, os registros do RAINT (IFS, 2020) o acompanhamento das recomendações foi reduzido de forma significativa. O RAINT indicou que apenas parte do estoque existente foi efetivamente monitorada (11 pendentes), enquanto 249 recomendações permaneceram sem

acompanhamento (não monitoradas). Como consequência, o passivo institucional manteve-se elevado, alcançando 260 recomendações represadas ao término do exercício.

O RAINT referente a 2021 (IFS, 2021) demonstra que esse cenário persistiu. Das recomendações avaliadas naquele ano, 57 permaneceram pendentes de implementação e outras 195 não foram monitoradas, ocasionando a transferência de 252 recomendações para o exercício de 2022. Esses dados evidenciam que o estoque de recomendações acumuladas permaneceu elevado ao longo de três exercícios consecutivos (2019-2021).

A partir de 2022 (período de 2022-2025), os RAINT passaram a apresentar os resultados também por meio de indicadores percentuais, permitindo acompanhar a evolução do monitoramento sob outra perspectiva. A figura 12 apresenta os percentuais das recomendações pendentes ou atendidas após a realização do monitoramento da auditoria interna.

Figura 12 – Evolução dos indicadores de monitoramento das recomendações Auditoria Interna no IFS (2022-2025)



Fonte: Extraído dos Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) do IFS.

Assim, de acordo com a figura 12, percebe-se que no RAINT (IFS, 2022), das recomendações monitoradas, 47% permaneceram pendentes e 27% foram classificadas como atendidas. As demais recomendações enquadraram-se em outras categorias de acompanhamento previstas nos relatórios.

Em 2023, os registros do RAINT (IFS, 2023), observou-se redução no percentual de recomendações atendidas, que passou para 8%. No mesmo exercício, 56% das recomendações permaneceram pendentes, indicando uma piora dos indicadores de monitoramento das recomendações Auditoria Interna.

Em 2024, os registros do RAINT (IFS, 2024), verificou-se melhora nos indicadores, com o percentual de recomendações atendidas aumentando para 24%, enquanto o percentual de recomendações pendentes reduziu-se para 43%.

Por fim, em 2025, no RAINT (IFS, 2025) os indicadores registrados demonstram redução do percentual de recomendações atendidas para 15%, ao passo que as recomendações pendentes saltaram a 55% do total monitorado. A Figura 12 apresentou a evolução desses indicadores percentuais, adotados pelo IFS a partir de 2022.

Além dos indicadores de desempenho, a análise documental permitiu identificar aspectos relacionados à organização do próprio processo de monitoramento. O Manual da Auditoria Interna (IFS, 2017) estabelece o Plano de Providências Permanente (PPP) como instrumento destinado ao registro das ações corretivas pelos gestores. Posteriormente, com a implantação do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ), foram definidos indicadores específicos para acompanhar o percentual de recomendações monitoradas e atendidas, cujos resultados passaram a ser divulgados por meio dos RAINT e de painel eletrônico desenvolvido na plataforma *Microsoft Power BI*.

Embora essas iniciativas demonstrem esforços institucionais para estruturar o processo de monitoramento das recomendações e ampliar a transparência das informações, a documentação analisada também evidencia limitações operacionais. Entre elas, destacam-se a utilização de procedimentos apoiados em um módulo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) que deixou de atender plenamente às necessidades atuais da Auditoria Interna, bem como a inexistência de orientações operacionais específicas destinadas aos gestores responsáveis pela implementação das recomendações.

Em conjunto, as evidências documentais revelam um contexto caracterizado pela manutenção de elevado volume de recomendações pendentes (2019–2021), pela oscilação dos indicadores de atendimento ao longo do período analisado (2022–2025) e por limitações nos instrumentos utilizados para o monitoramento. Esses achados convergem com a literatura ao demonstrar que a efetividade da Auditoria Interna não depende apenas da emissão das recomendações, mas da existência de um processo estruturado de acompanhamento, capaz de verificar sua implementação e produzir informações que subsidiem a tomada de decisão e o aperfeiçoamento da gestão (IIA, 2024; STROHSCHOEN *et al.*, 2024).

Sob a perspectiva normativa, também se observa alinhamento com a Instrução Normativa CGU nº 3/2017, que atribui às Unidades de Auditoria Interna Governamental a responsabilidade pelo monitoramento contínuo das recomendações, bem como à INTOSAI (ISSAI 100), que reconhece essa etapa como essencial para avaliar se as ações corretivas produziram os resultados esperados. Assim, as evidências documentais indicam que as fragilidades identificadas não decorrem apenas da implementação das recomendações pelos gestores, mas também da necessidade de aperfeiçoar os mecanismos institucionais de monitoramento, aspecto que fundamentou o desenvolvimento da metodologia proposta nesta pesquisa.

Na seção seguinte, as evidências documentais foram confrontadas com os relatos obtidos nas entrevistas realizadas com auditores e gestores, bem como com os registros produzidos durante a observação participante e com referencial teórico, buscando compreender como os procedimentos previstos nos normativos institucionais e na legislação aplicável se materializam na rotina de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna.

4.4 Análise das entrevistas e triangulação das evidências

Nesta seção, foram analisadas as percepções dos auditores internos e dos gestores acerca do processo de auditoria e do monitoramento das recomendações no IFS, organizadas conforme as seis categorias e vinte e uma subcategorias de análise definidas na metodologia. As evidências empíricas foram interpretadas à luz do referencial teórico e confrontadas com a análise documental e os registros da observação participante.

Em cada categoria temática, a análise seguiu uma sequência composta pela contextualização teórica, apresentação e interpretação das falas dos participantes, confronto com as evidências documentais e da observação participante e, ao final, pela síntese interpretativa dos principais achados. Essa abordagem permitiu a triangulação das diferentes fontes de evidência, conferindo maior consistência e rigor às interpretações realizadas.

4.4.1 Planejamento e execução da atividade de auditoria

Esta seção apresenta a primeira categoria de análise, composta por quatro subcategorias: 1 – Importância e qualidade da fase de Planejamento (definição de escopo, riscos etc.); 2 – Eficácia da fase de Execução (coleta de evidências, acesso a informações); 3 – Clareza, objetividade e tempestividade dos Relatórios (comunicação dos resultados); e 4 – Responsabilidade pela implementação das recomendações.

Subcategoria 1 – Importância e qualidade da fase de planejamento

As análises desta subcategoria têm por base os relatos dos participantes acerca da qualidade da fase de planejamento, contemplando aspectos relacionados à definição do escopo, à avaliação de riscos e ao direcionamento das atividades de auditoria.

O planejamento constitui uma das etapas centrais da atividade de auditoria interna, pois orienta a definição do escopo, dos objetivos, dos critérios, da materialidade, da alocação de recursos e da avaliação dos riscos que subsidiarão a execução dos trabalhos. Um planejamento adequadamente estruturado permite direcionar os esforços da auditoria para áreas de maior relevância institucional, contribuindo para o fortalecimento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos e da agregação de valor à organização (SOUZA, 2019; SANTOS JÚNIOR, 2021; VIEIRA, GONÇALVES e DUARTE, 2018; BRASIL, 2017).

As entrevistas evidenciaram que os auditores reconhecem a existência de procedimentos formais para o planejamento das auditorias e afirmam utilizar os referenciais técnicos da Controladoria-Geral da União como principal orientação para essa etapa. O Auditor 4 destacou que *"sim, a gente faz um planejamento levando em consideração esses critérios. É a referência nossa de elaboração do planejamento e da execução das ações [...] com base no Manual Técnico da CGU."* Esse relato demonstra aderência aos referenciais metodológicos que orientam a atividade de Auditoria Interna Governamental e converge com a literatura ao evidenciar que o planejamento constitui elemento essencial para assegurar maior consistência técnica aos trabalhos de auditoria (SOUZA, 2019; BRASIL, 2017).

Entretanto, os próprios auditores identificaram oportunidades de aperfeiçoamento, especialmente quanto à avaliação de riscos. O Auditor 1 afirmou que *"a maioria desses critérios [...] são sim levados em consideração no planejamento [...] e alguns ainda eu acho que a gente deixa a desejar ou praticamente não faz, a exemplo da avaliação de riscos."* Em sentido semelhante, o Auditor 3 declarou que *"a parte de riscos [...] a gente tem buscado melhorar."* Esses relatos indicam que, embora a avaliação de riscos esteja prevista nos referenciais técnicos da atividade, sua aplicação ainda se encontra em processo de amadurecimento no contexto investigado. Esse resultado converge com a literatura, que reconhece a abordagem baseada em riscos como um dos principais elementos para orientar a seleção dos objetos de auditoria e priorizar áreas capazes de produzir maior valor para a organização (VIEIRA, GONÇALVES e DUARTE, 2018; BRASIL, 2017).

Sob a perspectiva dos gestores, verificaram-se percepções distintas acerca dessa etapa. Enquanto o Gestor 1 relatou que *"a Auditoria, ela todo ano apresenta o plano dela [...] a gente recebe todos os anos, que é o PAINT [...] e lá tá o escopo de tudo, como é que vai ser feito, a metodologia"*, evidenciando conhecimento do planejamento institucional, o Gestor 9 afirmou: *"eu não chego. Então eu não tenho como opinar. Como eu não faço parte dessa parte, essa parte de planejamento, eu fico na parte fim."* As entrevistas revelam, portanto, que o conhecimento sobre o planejamento varia entre os gestores, indicando que as informações

relativas aos trabalhos de auditoria não alcançam de maneira uniforme todas as unidades auditadas.

As evidências documentais corroboram esse cenário. O Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT (IFS, 2025) e o Manual da Auditoria Interna (IFS, 2017) demonstram que o planejamento contempla formalmente a definição do escopo, dos objetivos, dos critérios de seleção e dos procedimentos adotados na execução dos trabalhos, em conformidade com o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental (BRASIL, 2017). Entretanto, a observação participante realizada junto à Auditoria Interna (OP-AUD-1) permitiu verificar que essas informações nem sempre são compartilhadas de maneira clara e antecipada com todos os gestores diretamente envolvidos. Na prática, observou-se que as notificações de auditoria são encaminhadas por meio dos sistemas institucionais (SIPAC e SEI), frequentemente acompanhadas de prazos para atendimento das demandas, sem que tenha ocorrido um alinhamento prévio acerca dos objetivos, do escopo e dos critérios adotados na auditoria. Essa evidência ajuda a compreender as diferenças de percepção identificadas nas entrevistas e reforça que a comunicação do planejamento constitui aspecto passível de aperfeiçoamento.

A triangulação das entrevistas, da análise documental e da observação participante demonstra que o planejamento das auditorias no IFS encontra-se institucionalizado e aderente aos referenciais normativos da atividade de Auditoria Interna Governamental. Contudo evidências indicam oportunidades de aperfeiçoamento relacionadas ao aprofundamento da análise de riscos. Bem como, sua efetividade ainda é influenciada pela forma como o planejamento é comunicado às unidades auditadas. Assim, o principal desafio identificado não reside na inexistência de instrumentos de planejamento, mas na necessidade de aperfeiçoar sua operacionalização e compartilhamento entre a Auditoria Interna e os gestores, favorecendo maior alinhamento entre os participantes, maior compreensão dos objetivos dos trabalhos e melhores condições para a implementação das recomendações, em consonância com os princípios de governança preconizados pela literatura e pelos referenciais normativos (SOUZA, 2019; VIEIRA, GONÇALVES e DUARTE, 2018; BRASIL, 2017).

Subcategoria 2 – Eficácia da fase de Execução (coleta de evidências, acesso a informações)

Esta subcategoria analisou a percepção dos auditores e gestores acerca da consistência das evidências que fundamentam as recomendações da Auditoria Interna, bem como das condições de acesso às informações necessárias à realização dos trabalhos nos setores auditados.

A fase de execução da auditoria compreende a obtenção de evidências suficientes, relevantes, confiáveis e úteis para fundamentar os achados e as recomendações emitidas. A qualidade dessas evidências influencia diretamente a consistência das conclusões da auditoria, a credibilidade dos trabalhos e a efetividade das recomendações, exigindo acesso tempestivo às informações, independência técnica e critérios claros para sua avaliação (BRASIL, 2017; SANTOS JÚNIOR, 2021; ÁLVAREZ-FORONDA; DE-PABLOS-HEREDERO; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2023, tradução nossa)

As entrevistas evidenciaram que auditores e gestores reconhecem a importância da fundamentação técnica das recomendações emitidas pela Auditoria Interna. O Auditor 1 destacou que *"a vinculação dos critérios [...] com a situação encontrada e as evidências coletadas durante a fase de execução [...] dão robustez para as recomendações de auditoria"*, indicando que a qualidade das recomendações está diretamente relacionada à consistência das evidências produzidas durante os trabalhos. Sob a perspectiva dos gestores, essa compreensão também foi observada. O Gestor 5 afirmou que *"sempre existe uma fundamentação, as auditorias elas não vêm soltas com perguntas aleatórias"*, evidenciando o reconhecimento da

existência de critérios técnicos que orientam a atuação da Auditoria Interna. Esses resultados convergem com o referencial teórico ao reforçarem que a credibilidade da auditoria depende da obtenção de evidências suficientes e apropriadas para sustentar seus achados e recomendações (BRASIL, 2017; ÁLVAREZ-FORONDA; DE-PABLOS-HEREDERO; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2023, tradução nossa).

Apesar desse entendimento convergente, as entrevistas também revelaram limitações que podem comprometer a efetividade da fase de execução. O Auditor 4 reconheceu que *"ao não ter a profundidade do conhecimento do tema [...] faz com que fique mais frágil o nosso entendimento [...] a gente ainda tem um certo grau de superficialidade na recomendação"*. De forma semelhante, o Gestor 3 relatou dificuldades quanto aos critérios utilizados para validação das evidências encaminhadas, afirmando que *"as evidências [...] foram enviadas"*, embora a demanda permanecesse pendente de atendimento. Esses relatos indicam que, embora exista consenso quanto à necessidade de fundamentação das recomendações, nem sempre há entendimento comum acerca do padrão de evidência considerado suficiente para comprovar a implementação das providências adotadas. Tal constatação reforça o entendimento de que a efetividade da auditoria depende não apenas da produção das evidências, mas também da clareza dos critérios utilizados para sua avaliação e validação (BRASIL, 2017; ÁLVAREZ-FORONDA; DE-PABLOS-HEREDERO; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2023, tradução nossa).

No que se refere ao acesso às informações, as entrevistas indicaram que não há resistência institucional ao fornecimento dos dados solicitados pela Auditoria Interna. O Gestor 1 afirmou que *"o que precisou do Campus, o Campus deu total acesso"*, evidenciando a disposição das unidades auditadas em colaborar com os trabalhos. Entretanto, auditores e gestores relataram dificuldades relacionadas à localização e à recuperação das informações necessárias à instrução das auditorias. O Auditor 1 mencionou a existência de uma *"restrição velada"*, caracterizada pela *"lentidão ou respostas incompletas"*, comprometendo a tempestividade da execução dos trabalhos. Em complemento, o Auditor 2 e o Gestor 8 associaram essas dificuldades à elevada rotatividade de servidores e à perda da memória institucional. Segundo o Gestor 8, muitas auditorias analisam processos antigos, situação em que *"não tinha mais as evidências"*, tornando mais complexa a recuperação documental. O Gestor 6 reforçou essa percepção ao destacar as dificuldades enfrentadas quando as solicitações se referem a fatos ocorridos em períodos anteriores, exigindo buscas extensas em arquivos físicos e sistemas informatizados.

As evidências documentais e a observação participante corroboraram essas percepções. Os documentos institucionais analisados evidenciaram a utilização concomitante do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) durante o período de transição entre as plataformas, além da inexistência de ferramenta específica para o acompanhamento das recomendações da Auditoria Interna. Essa situação foi igualmente observada durante a observação participante (OP-AUD-1), na qual se verificou que a recuperação das informações frequentemente dependia de consultas simultâneas aos sistemas institucionais e de controles paralelos mantidos pela equipe de auditoria. Sob a perspectiva da gestão (OP-GES-1), também foram observadas dificuldades relacionadas à localização de documentos e evidências produzidos em exercícios anteriores, especialmente em razão da rotatividade de servidores e da descentralização dos registros administrativos. Essas evidências ajudam a explicar as dificuldades relatadas pelos participantes e demonstram que os desafios observados decorrem menos da indisponibilidade das informações e mais da forma como elas são organizadas, preservadas e recuperadas ao longo do tempo.

A triangulação das entrevistas, da análise documental e da observação participante, articulada ao referencial teórico e normativo, demonstra que a fase de execução das auditorias apresenta adequada fundamentação técnica e acesso institucional às informações necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos. Contudo, o confronto entre as evidências empíricas e a

literatura evidencia limitações relacionadas à recuperação das evidências, à preservação da memória institucional e à ausência de critérios uniformes para validação dos elementos comprobatórios apresentados pelos gestores. Assim, os resultados indicam que o fortalecimento dessa etapa depende não apenas do acesso formal às informações, mas também da adoção de procedimentos padronizados para produção, organização, preservação e validação das evidências, favorecendo maior segurança técnica às recomendações, maior transparência no processo de monitoramento e melhores condições para sua implementação (BRASIL, 2017; ÁLVAREZ-FORONDA; DE-PABLOS-HEREDERO; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, 2023, tradução nossa; SANTOS JÚNIOR, 2021).

Subcategoria 3 – Clareza, objetividade e tempestividade dos Relatórios (comunicação dos resultados)

Esta subcategoria analisou a percepção dos auditores e gestores acerca da clareza, da objetividade, da tempestividade e da aplicabilidade dos relatórios emitidos pela Auditoria Interna, considerando a capacidade desses documentos de comunicar os resultados dos trabalhos e orientar a adoção das providências recomendadas pelas unidades auditadas.

A comunicação dos resultados constitui uma etapa fundamental da atividade de auditoria interna, pois possibilita que os achados, as conclusões e as recomendações sejam compreendidas pelos responsáveis pela adoção das providências necessárias. Para cumprir essa finalidade, os relatórios devem apresentar informações exatas, objetivas, claras, concisas, completas e tempestivas, evitando ambiguidades, excesso de formalismo e utilização desnecessária de termos técnicos (BRASIL, 2017; ISSAI 300; ISSAI 400). Nessa perspectiva, a utilidade do trabalho de auditoria depende não apenas da consistência técnica dos achados, mas também da capacidade de comunicar seus resultados de forma acessível e aplicável ao contexto das unidades auditadas.

As entrevistas evidenciaram que os auditores demonstram preocupação em elaborar recomendações compreensíveis e viáveis para a gestão. O Auditor 1 destacou o esforço da equipe em *"tentar torná-las cada vez mais exequíveis, objetivas e práticas para adoção da Gestão"*, indicando que a aplicabilidade das recomendações é considerada durante a elaboração dos relatórios. Em sentido semelhante, o Auditor 2 relatou a adoção de uma linguagem mais acessível, afirmando que procura elaborar documentos *"com linguagem mais simples, porque o público [...] não tem tanto conhecimento técnico de termos da auditoria"*. Esses relatos convergem com os referenciais normativos da atividade de Auditoria Interna Governamental, que estabelecem a clareza, a objetividade e a concisão como atributos essenciais da comunicação dos resultados (BRASIL, 2017; ISSAI 300; ISSAI 400).

Apesar desse esforço, os próprios auditores reconheceram limitações na forma de apresentação dos relatórios. O Auditor 3 afirmou que a comunicação *"às vezes não é tão objetiva. Eu acho que às vezes nós somos prolixos demais"*. Essa percepção demonstra uma postura autocrítica da equipe e evidencia que a clareza e a concisão permanecem como aspectos passíveis de aperfeiçoamento, corroborando a literatura ao indicar que relatórios excessivamente extensos ou complexos podem reduzir sua capacidade de orientar a tomada de decisão pelos gestores (BRASIL, 2017).

Sob a perspectiva da gestão, verificaram-se percepções distintas. O Gestor 1 avaliou positivamente a aplicabilidade das recomendações ao afirmar que *"não vi nenhuma recomendação que não desse para fazer [...] não é nada utópico"*. Esse relato sugere que, sob a perspectiva desse participante, as medidas propostas pela Auditoria Interna são compatíveis com a realidade institucional e apresentam condições práticas de implementação.

Entretanto, outros participantes relataram dificuldades relacionadas à linguagem e à organização dos relatórios. O Gestor 2 afirmou que *"tem uma linguagem, às vezes, que é uma*

linguagem própria da auditoria [...] a gente tem dificuldade de entender o que está se pedindo", indicando que a utilização de terminologia técnica pode dificultar a compreensão das recomendações. De forma semelhante, o Gestor 3 destacou que *"a forma como eles são apresentados parece muito confusa, porque eles colocam, misturam vários campi e aí fica um negócio assim muito confuso [...] quando a gente se depara com aquele relatório imenso".* O Gestor 4 também mencionou a presença de *"assuntos diversos"* em um mesmo relatório, evidenciando que a consolidação de informações referentes a diferentes unidades dificulta a identificação das providências sob responsabilidade de cada gestor.

Essas percepções encontram respaldo na análise documental. O Manual da Auditoria Interna (IFS, 2017) estabelece que os relatórios devem observar atributos como clareza, objetividade e concisão, em conformidade com o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental (BRASIL, 2017). Entretanto, a observação participante realizada na Auditoria Interna (OP-AUD-1) demonstrou que, após a emissão dos relatórios, surgiam demandas adicionais de esclarecimento por parte das unidades auditadas acerca do alcance das recomendações e das providências esperadas. Na perspectiva da gestão (OP-GES-1), verificou-se que algumas chefias elaboravam memorandos simplificados, orientações internas e materiais explicativos, inclusive vídeos, para traduzir o conteúdo das recomendações e orientar suas equipes quanto às ações necessárias para sua implementação. Essas evidências indicam que, embora os relatórios apresentem adequada fundamentação técnica, sua comunicação nem sempre alcança, de forma direta e uniforme, todos os responsáveis pela execução das providências.

Quanto à tempestividade, as entrevistas e a observação participante evidenciaram que a utilidade dos relatórios também depende do momento em que os resultados são comunicados. Quando há intervalo significativo entre a realização da auditoria, a emissão do relatório e o início do monitoramento, aumentam as dificuldades relacionadas à substituição de gestores, à perda da memória institucional e à recuperação das evidências necessárias para demonstrar a implementação das recomendações. Essa constatação converge com os referenciais da Auditoria Interna Governamental, que destacam a tempestividade da comunicação como condição essencial para que os resultados da auditoria produzam melhorias efetivas na gestão (BRASIL, 2017; ISSAI 300; ISSAI 400).

A triangulação das entrevistas, da análise documental e da observação participante, articulada ao referencial teórico e normativo, demonstra que os relatórios emitidos pela Auditoria Interna apresentam adequada fundamentação técnica e recomendações consideradas, em sua maioria, viáveis e aplicáveis ao contexto institucional. Contudo, o confronto entre as evidências empíricas e a literatura revela que sua efetividade é influenciada pela forma como as informações são comunicadas aos gestores. O excesso de formalismo, a utilização de terminologia especializada, a extensão dos documentos, a consolidação de informações de diferentes unidades em um mesmo relatório e a emissão tardia dos resultados podem dificultar a compreensão das recomendações e exigir mecanismos complementares de comunicação. Assim, os resultados indicam que o aperfeiçoamento da comunicação dos relatórios depende não apenas da qualidade técnica de seu conteúdo, mas também da adoção de linguagem mais acessível, da organização objetiva das informações, da individualização das orientações por unidade auditada e da divulgação tempestiva dos resultados, favorecendo maior compreensão das recomendações, redução de retrabalhos e maior efetividade na sua implementação (BRASIL, 2017; ISSAI 300; ISSAI 400).

Subcategoria 4 – Responsabilidade pela implementação das recomendações

Esta subcategoria analisou a percepção dos auditores e gestores acerca da definição, da distribuição e da formalização das responsabilidades relacionadas à implementação das

recomendações, considerando o papel da alta administração, das chefias intermediárias e dos servidores diretamente envolvidos na adoção das providências requeridas.

A efetividade da atividade de Auditoria Interna não se encerra com a emissão do relatório, mas depende da implementação das providências necessárias para tratar as situações identificadas. Nesse processo, compete à alta administração assegurar a implementação das recomendações ou, quando decidir pela não adoção das medidas propostas, assumir formalmente os riscos decorrentes dessa decisão (BRASIL, 2017; SANTOS JÚNIOR, 2021). Essa delimitação de responsabilidades decorre da segregação entre as funções de gestão e de auditoria, cabendo à administração gerenciar riscos, implementar controles e executar as ações corretivas, enquanto à Auditoria Interna compete acompanhar, de forma independente, a implementação das recomendações, sem assumir responsabilidades próprias da gestão (IIA, 2013).

As entrevistas evidenciaram consenso entre auditores e gestores quanto à responsabilidade da gestão pela implementação das recomendações emitidas pela Auditoria Interna. O Auditor 1 destacou que as recomendações são direcionadas aos gestores responsáveis, embora sua implementação dependa da atuação dos servidores que executam diretamente os processos, referidos como aqueles que se encontram no *"chão de fábrica"*. Em sentido semelhante, o Auditor 5 afirmou que o responsável direto é o titular da unidade auditada, enquanto a *"alta gestão [...] tem uma responsabilidade agregada"*. Esses relatos convergem com o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental ao reconhecerem que a alta administração permanece responsável pela adequada implementação das recomendações e pela aceitação formal dos riscos quando optar por não as implementar (BRASIL, 2017).

Sob a perspectiva dos gestores, também se verificou reconhecimento quanto à responsabilidade institucional atribuída às chefias. O Gestor 4 afirmou: *"A responsabilidade é minha. Eu sou diretor geral [...] eu fui eleito, tenho a minha portaria, eu tenho que responder."* Da mesma forma, o Gestor 1 destacou que o responsável pela implementação é *"quem a Auditoria colocou na recomendação"*, evidenciando que o destinatário indicado no relatório é compreendido como responsável institucional pelo atendimento da recomendação. Esses resultados demonstram alinhamento entre auditores e gestores quanto à definição da responsabilidade formal, em conformidade com o referencial teórico e normativo.

Entretanto, as entrevistas também revelaram que a distribuição das providências no âmbito das unidades ocorre de forma predominantemente informal. O Auditor 1 reconheceu que a definição do destinatário das recomendações *"depende da expertise do auditor"*, indicando que a identificação do responsável pode variar conforme a compreensão da estrutura organizacional e das competências de cada unidade. Sob a ótica da gestão, o Gestor 3 relatou que, após o recebimento das recomendações, a equipe realiza reuniões para distribuir as atividades, *"mas não há uma formalidade"*. Em complemento, o Gestor 5 afirmou que, em determinadas situações, a chefia *"simplesmente manda só o e-mail recomendando que se cumpra o que foi detectado"*. Esses relatos evidenciam que, embora exista clareza sobre quem responde institucionalmente pelas recomendações, a atribuição das tarefas aos responsáveis por sua execução nem sempre é formalizada ou registrada de maneira padronizada.

A análise documental corroborou essas evidências ao demonstrar que os normativos institucionais definem as competências gerais da Alta Administração, das unidades gestoras e da Auditoria Interna, tais como: o Estatuto do IFS (Resolução CS/IFS nº 94/2021); Regimento Geral do IFS (Resolução CS/IFS nº 113/2021); Regimento Interno da Auditoria Interna do IFS (Resolução CS/IFS nº 49/2020), mas não estabelecem um procedimento detalhado para disciplinar o fluxo de recebimento, distribuição, execução e acompanhamento das recomendações no âmbito das unidades responsáveis. Da mesma forma, a observação participante realizada junto à Auditoria Interna (OP-AUD-1) evidenciou que as notificações são

encaminhadas às chefias das unidades, que posteriormente distribuem as providências entre setores e servidores conforme critérios internos. Durante esse acompanhamento, verificou-se que essa distribuição não era realizada, de forma sistemática, por meio de fluxogramas, matrizes de responsabilidades ou instrumentos padronizados capazes de registrar os responsáveis por cada ação, os respectivos prazos e a situação de seu atendimento. Na perspectiva da gestão (OP-GES-1), observou-se que essas definições eram frequentemente operacionalizadas por reuniões internas, mensagens eletrônicas e orientações verbais, dificultando a rastreabilidade das providências e a preservação da memória institucional, especialmente quando ocorriam substituições de gestores ou elevada rotatividade de servidores.

Essas evidências convergem com a literatura ao demonstrar que a definição da responsabilidade institucional, embora necessária, não é suficiente para assegurar a implementação efetiva das recomendações. A ausência de mecanismos formais de distribuição, registro e acompanhamento das responsabilidades pode comprometer a continuidade das ações corretivas, dificultar o controle dos prazos, reduzir a rastreabilidade das providências adotadas e fragilizar a *accountability*, aspectos incompatíveis com os princípios da governança pública e da segregação de responsabilidades defendidos pela Auditoria Interna Governamental (IIA, 2013; BRASIL, 2017; SANTOS JÚNIOR, 2021).

A triangulação das entrevistas, da análise documental e da observação participante, articulada ao referencial teórico e normativo, demonstra que auditores e gestores reconhecem, de forma convergente, a responsabilidade da gestão pela implementação das recomendações emitidas pela Auditoria Interna. Contudo, o confronto entre as evidências empíricas e a literatura revela que a principal fragilidade do processo não reside na definição da responsabilidade institucional, mas na ausência de mecanismos padronizados para sua operacionalização. Assim, os resultados indicam que o fortalecimento do processo de implementação depende da existência de mecanismos formais que definam os responsáveis, os prazos, as providências esperadas e o fluxo de acompanhamento. A adoção de instrumentos de registro e distribuição de responsabilidades pode reduzir ambiguidades, preservar a memória institucional, favorecendo maior rastreabilidade, transparência, *accountability* e efetividade no monitoramento das recomendações (BRASIL, 2017; IIA, 2013; SANTOS JÚNIOR, 2021).

4.4.2 Estrutura e funcionamento do monitoramento das recomendações

Esta seção apresenta a segunda categoria de análise, composta por quatro subcategorias: 5 – Existência de práticas estruturadas e sistemáticas de monitoramento; 6 – Padronização dos procedimentos de acompanhamento; 7 – Utilização do Plano de Providência Permanente (PPP) e sua atualização periódica; e 8 – Formalização do Termo de Assunção de Risco pela gestão.

Subcategoria 5 – Existência de práticas estruturadas e sistemáticas de monitoramento

Esta subcategoria analisou a percepção dos auditores e gestores acerca da existência de práticas estruturadas para o monitoramento das recomendações emitidas pela Auditoria Interna, buscando compreender como ocorre o acompanhamento das providências adotadas pelas unidades auditadas e o grau de formalização desse processo no âmbito institucional.

O monitoramento das recomendações constitui a etapa da atividade de Auditoria Interna responsável por verificar se as providências adotadas pela gestão foram suficientes para tratar as fragilidades identificadas durante os trabalhos de auditoria. O acompanhamento sistemático permite avaliar a efetividade das ações implementadas, reduzir a recorrência de falhas, fortalecer a governança, aprimorar a gestão de riscos e ampliar a *accountability*

institucional (BRASIL, 2017; IPPF, 2019; SANTOS JÚNIOR, 2021; STROHSCHOEN *et al.*, 2024).

As entrevistas evidenciaram que a Auditoria Interna do IFS possui uma rotina institucionalizada para o encaminhamento e acompanhamento das recomendações. O Auditor 1 explicou que, após a emissão do relatório, *"a gente encaminha para o gestor através de um processo aberto no SEI, onde no primeiro momento é oferecido um prazo [...] de 30 dias para que o gestor responda a esse relatório final [...] apresentar um plano de ação"*. Esse relato demonstra que existe um procedimento formal para comunicação das recomendações e para o início do processo de monitoramento, em consonância com o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental (BRASIL, 2017).

Na mesma direção, o Auditor 2 informou que o acompanhamento integra o planejamento anual da unidade ao afirmar que *"essas respostas vão entrar no planejamento de auditoria e pelo menos uma vez por ano vai ser monitorado"*. Essa percepção evidencia que o monitoramento não ocorre de forma eventual, mas está incorporado às atividades permanentes da Auditoria Interna, conforme preconizado pelos referenciais nacionais e internacionais da atividade (BRASIL, 2017; IPPF, 2019).

Apesar da existência dessa rotina, os próprios auditores apontaram limitações relacionadas à operacionalização do processo. O Auditor 3 relatou que *"o sistema SIPAC [...] está sendo descontinuado [...] a gente teve também umas planilhas que a gente controla internamente"*, evidenciando que a descontinuidade da ferramenta anteriormente utilizada exigiu a adoção de controles paralelos para assegurar a continuidade do acompanhamento. Esse resultado demonstra que a institucionalização do monitoramento não foi acompanhada por uma infraestrutura tecnológica capaz de apoiar sua execução de forma integrada.

Sob a perspectiva dos gestores, verificou-se que o acompanhamento das recomendações também integra a rotina administrativa das unidades, porém sua condução depende significativamente da organização adotada por cada gestor. O Gestor 1 relatou que, ao receber uma recomendação, precisa *"ler todos os documentos relacionados [...] encaminhar todos esses documentos para os setores envolvidos, controlar o prazo de resposta, auxiliar em tudo que é preciso"*, evidenciando que o monitoramento exige articulação permanente entre diferentes setores da unidade. De forma semelhante, o Gestor 2 afirmou que conduz esse processo *"perseguindo o fluxo e a hierarquia [...] praticamente pelas funções do organograma"*, indicando que a distribuição das atividades ocorre com base na estrutura administrativa existente. Entretanto, o Gestor 3 reconheceu que essa dinâmica não possui formalização institucional ao afirmar que *"a gente analisa as recomendações, chega a um denominador comum [...] não é nada formal, não existe nada escrito, não existe um procedimento formal"*.

Esses relatos demonstram que, embora auditores e gestores reconheçam a importância do monitoramento contínuo, sua operacionalização ainda depende de procedimentos definidos por cada unidade administrativa, sem a existência de um fluxo institucional padronizado que discipline todas as etapas do acompanhamento. Essa constatação converge com a literatura, que destaca que a efetividade do monitoramento depende da adoção de processos estruturados, responsabilidades claramente definidas e instrumentos que assegurem rastreabilidade e continuidade das ações corretivas (BRASIL, 2017; STROHSCHOEN *et al.*, 2024).

A análise documental reforçou essa interpretação. O Manual da Auditoria Interna (IFS, 2017) estabelece que o monitoramento das recomendações deve ocorrer por meio do Plano de Providências Permanente (PPP), definindo diretrizes gerais para o acompanhamento das ações corretivas. Entretanto, a observação participante realizada na Auditoria Interna (OP-AUD-1) evidenciou que a descontinuidade do módulo específico anteriormente utilizado no SIPAC e a transição para o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) modificaram significativamente a dinâmica operacional do processo. Durante esse período, observou-se a utilização de planilhas

eletrônicas e controles paralelos para acompanhar prazos, registrar a situação das recomendações e controlar as evidências encaminhadas pelos gestores. Na perspectiva da gestão (OP-GES-1), verificou-se situação semelhante, a unidade desenvolve controles próprios para organizar as providências sob sua responsabilidade. Embora essas estratégias tenham permitido a continuidade do monitoramento, também evidenciaram elevada dependência da organização individual dos servidores e maior dificuldade para consolidação das informações em nível institucional.

A triangulação das entrevistas, da análise documental e da observação participante, articulada ao referencial teórico e normativo, demonstra que o monitoramento das recomendações se encontra institucionalizado e integra as rotinas da Auditoria Interna e das unidades auditadas. Contudo, o confronto entre as evidências empíricas e a literatura revela que sua efetividade ainda é condicionada pela ausência de procedimentos operacionais padronizados e de uma ferramenta institucional integrada que apoie todas as etapas do acompanhamento. Assim, o principal desafio identificado não consiste na inexistência do monitoramento, mas na forma como ele é operacionalizado, ainda fortemente dependente de controles paralelos, práticas desenvolvidas por cada unidade e da experiência dos servidores envolvidos. Esses resultados evidenciam a necessidade de uma metodologia sistemática voltada à padronização dos procedimentos, à integração das informações, ao fortalecimento dos mecanismos de controle e rastreabilidade e que proporcione maior consistência ao processo de monitoramento, contribuindo para o aperfeiçoamento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos e da *accountability* (BRASIL, 2017; IPPF, 2019; SANTOS JÚNIOR, 2021; STROHSCHOEN *et al.*, 2024).

Subcategoria 6 – Padronização dos procedimentos de acompanhamento

Esta subcategoria analisou a percepção dos auditores e gestores acerca da existência de procedimentos padronizados para o acompanhamento das recomendações da Auditoria Interna, buscando identificar o nível de formalização das rotinas adotadas, bem como sua capacidade de orientar de forma uniforme a atuação dos diferentes atores envolvidos no processo.

A padronização dos procedimentos constitui um dos elementos fundamentais para assegurar a continuidade das atividades administrativas, preservar a memória organizacional e reduzir a dependência do conhecimento individual dos servidores. A existência de normas, fluxos e procedimentos formalizados favorece a rastreabilidade das ações, define responsabilidades e fortalece a governança institucional (SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024). No âmbito da auditoria interna, os referenciais nacionais e internacionais destacam que a padronização dos procedimentos de monitoramento contribui para conferir maior uniformidade ao acompanhamento das recomendações e ampliar sua efetividade (BRASIL, 2017; SANTOS JÚNIOR, 2021; STROHSCHOEN *et al.*, 2024).

As entrevistas evidenciaram que a auditoria interna dispõe de instrumentos destinados a orientar o acompanhamento das recomendações, porém esses documentos não refletem integralmente a realidade operacional atualmente vivenciada pela instituição. O Auditor 1 afirmou que *"o manual vigente ele não contempla essa etapa atual, principalmente do ponto de vista sistêmico, haja vista que o sistema anterior que é o SIPAC entrou em desuso"*, indicando que as mudanças ocorridas na infraestrutura tecnológica comprometeram a aderência dos procedimentos anteriormente estabelecidos. Em sentido semelhante, o Auditor 2 informou que a unidade possui um Procedimento Operacional Padrão (POP), destacando que *"tem o POP, procedimento operacional padrão, que a gente lista todo passo a passo [...] esses processos precisam ser atualizados, eles existem, mas acho que eles estão desatualizados agora"*. Esses relatos demonstram que a limitação observada não decorre da inexistência de normas

orientadoras, mas da necessidade de atualização dos procedimentos para acompanhar as mudanças institucionais, resultado convergente com o entendimento de que a revisão periódica dos processos é condição indispensável para preservar a efetividade da atividade de Auditoria Interna (SANTOS JÚNIOR, 2021).

Sob a perspectiva dos gestores, verificou-se percepção distinta. Os participantes relataram desconhecer procedimentos formais que orientem o tratamento das recomendações após seu recebimento pelas unidades auditadas. O Gestor 3 respondeu objetivamente: *"Não, não tem não, aqui não"*, ao ser questionado sobre a existência de procedimentos padronizados para essa finalidade. De forma convergente, o Gestor 4 afirmou que o fluxo interno ocorre de forma organizada, porém *"não formalizado, formalizado não [...] não existe um documento, uma normativa que defina isso"*. Esses depoimentos indicam que, embora existam práticas consolidadas no cotidiano das unidades, elas são desenvolvidas com base na experiência dos gestores e não em procedimentos institucionalmente formalizados.

Essa ausência de padronização também se refletiu na forma como cada unidade organiza o acompanhamento das recomendações. O Gestor 5 relatou que *"não tem um procedimento formal e até eu gostaria que tivesse mesmo [...] eu faço ele de forma manual, nas minhas planilhas de controle"*, evidenciando que o acompanhamento depende da iniciativa individual dos responsáveis. Na mesma direção, o Gestor 2 afirmou que *"sinto falta de padronização [...] muitas vezes eu entro em contato com o chefe de gabinete para saber como é que eles responderam [...] sinto falta dessa padronização, desse documento que eu pudesse fazer uma consulta"*. Esses relatos demonstram que a inexistência de procedimentos uniformes favorece interpretações distintas, dificulta a padronização das respostas encaminhadas pelas unidades e amplia a dependência do conhecimento acumulado pelos servidores, situação igualmente apontada por Sampaio e Nogueira (2024) como fator que compromete a continuidade administrativa e a preservação da memória institucional.

A análise documental corroborou essas evidências ao demonstrar que o Manual da Auditoria Interna do IFS (2017) estabelece diretrizes gerais para o acompanhamento das recomendações e para a utilização do Plano de Providências Permanente (PPP). Entretanto, verificou-se que esses instrumentos foram elaborados considerando uma realidade tecnológica distinta da atualmente vivenciada pela instituição. A observação participante realizada na Auditoria Interna (OP-AUD-1) confirmou que, após a descontinuidade do módulo de auditoria do SIPAC e a migração dos processos para o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), diversas rotinas passaram a ser executadas por meio de planilhas eletrônicas, registros próprios e procedimentos desenvolvidos pelas próprias equipes. Situação semelhante foi observada na gestão (OP-GES-1), onde a unidade passou a estruturar controles próprios para organizar prazos, distribuir responsabilidades e acompanhar o atendimento das recomendações. Embora essas soluções tenham permitido manter a continuidade das atividades, evidenciaram a inexistência de um fluxo institucional único e formalmente atualizado.

A triangulação das entrevistas, da análise documental e da observação participante, articulada ao referencial teórico e normativo, demonstra que o IFS dispõe de instrumentos orientadores para o acompanhamento das recomendações, porém esses procedimentos não acompanharam as transformações ocorridas nos processos e nos sistemas institucionais. O confronto entre as evidências empíricas e a literatura revela que, diante desse cenário, auditores e gestores passaram a desenvolver práticas próprias para suprir as lacunas existentes, assegurando a continuidade do monitoramento, porém com diferentes níveis de formalização e padronização. Assim, a principal fragilidade identificada não consiste na ausência de iniciativas de acompanhamento, mas na inexistência de procedimentos institucionais atualizados que orientem, de forma uniforme, a distribuição das responsabilidades, o registro das providências, o controle dos prazos e a validação das evidências. Esses resultados os resultados reforçam a importância da atualização dos procedimentos existentes e do fortalecimento da padronização

das rotinas de monitoramento, favorecendo maior uniformidade, rastreabilidade, preservação da memória institucional e fortalecimento da governança, aspectos que fundamentam uma das diretrizes centrais da metodologia proposta neste estudo (BRASIL, 2017; SANTOS JÚNIOR, 2021; SAMPAIO e NOGUEIRA; STROHSCHOEN *et al.*, 2024).

Subcategoria 7 – Utilização do Plano de Providências Permanente (PPP) e sua atualização periódica

Esta subcategoria analisou a percepção dos auditores e gestores acerca da utilização do Plano de Providências Permanente (PPP) e da importância de sua atualização periódica para o acompanhamento das recomendações da Auditoria Interna, buscando compreender sua contribuição para o controle das providências adotadas e para a continuidade do monitoramento.

O Plano de Providências Permanente (PPP) constitui um dos principais instrumentos utilizados para registrar, acompanhar e documentar as providências adotadas pelas unidades auditadas em resposta às recomendações emitidas pela Auditoria Interna. No âmbito da Administração Pública Federal, sua atualização periódica é recomendada como mecanismo de fortalecimento da transparência, da prestação de contas e do acompanhamento das ações corretivas, contribuindo para preservar a memória institucional e assegurar a continuidade do monitoramento, especialmente em contextos de mudanças na gestão (SANTOS JÚNIOR, 2021; BRASIL, 2023).

As entrevistas evidenciaram consenso entre os auditores quanto à importância do Plano de Providências Permanente como instrumento de acompanhamento das recomendações. O Auditor 4 destacou que *"com certeza [...] esse acompanhamento constante [...] a gente consegue ir aperfeiçoando a implementação do recomendado e trazendo ganhos [...] a gente teve uma ação de auditoria do SEI [...] conseguiu implementar [...] ao ponto de o TCU emitir um acórdão falando sobre isso [...] atribuo também esse resultado [...] ao acompanhamento do plano de providências permanentes."* O relato demonstra que o PPP é percebido como ferramenta capaz de acompanhar a evolução das ações corretivas e contribuir para resultados institucionais concretos, aspecto convergente com a literatura que atribui ao monitoramento sistemático papel fundamental na efetividade das recomendações e no fortalecimento da governança (BRASIL, 2023; SANTOS JÚNIOR, 2021).

Apesar desse reconhecimento, os próprios auditores identificaram limitações relacionadas à forma como o instrumento era disponibilizado aos gestores. O Auditor 2 afirmou que *"não sei se o gestor ele vê esse documento como algo útil [...] era algo assim, muito confuso. A maneira como ele era montado pelo sistema, então eu acho que o gestor ele ficava mais perdido do que via esse documento como uma ferramenta."* Essa percepção indica que as dificuldades observadas estavam menos relacionadas à finalidade do PPP e mais à forma de organização e apresentação das informações, comprometendo sua utilização como instrumento de apoio ao monitoramento.

Sob a perspectiva dos gestores, verificaram-se percepções distintas quanto à utilização do Plano de Providências Permanente. Os participantes que utilizavam o instrumento de forma contínua reconheceram sua relevância para o acompanhamento das recomendações. O Gestor 9 afirmou: *"Total. É o documento que eu mais gosto"*, justificando sua preferência pelo fato de que *"o PPP é aquele que dá o histórico direitinho da demanda e a pessoa consegue mensurar o que foi que aconteceu."* Em sentido semelhante, o Gestor 8 destacou que o plano facilita o acompanhamento das recomendações ao permitir que o gestor *"veja o que foi que respondeu, recapitule o assunto [...] tá lá a sua resposta, tá a posição da Auditoria, eu gosto muito."* Esses relatos demonstram que, quando compreendido e utilizado de forma contínua, o PPP favorece

a organização do histórico das recomendações, a recuperação das informações e a continuidade do acompanhamento.

Entretanto, nem todos os gestores demonstraram familiaridade com o instrumento. O Gestor 5 afirmou que *"não é um documento que eu esteja familiarizado [...] não tenho clareza para te responder essa pergunta."* Esse depoimento evidencia que o conhecimento sobre o PPP não se encontra uniformemente disseminado entre as unidades auditadas, limitando sua utilização como ferramenta institucional de gestão e monitoramento.

A análise documental corroborou essas evidências ao demonstrar que o Manual da Auditoria Interna do IFS (2017) estabelece o Plano de Providências Permanente como instrumento integrante do processo de monitoramento das recomendações, atribuindo-lhe a função de registrar as providências adotadas pelas unidades auditadas. Contudo, a observação participante realizada na Auditoria Interna (OP-AUD-1) evidenciou que a operacionalização do PPP sofreu impactos significativos após a descontinuidade do módulo específico existente no SIPAC. Durante o acompanhamento das atividades, observou-se que a organização cronológica das manifestações da gestão e dos posicionamentos da Auditoria Interna dificultava a consulta ao histórico das recomendações, exigindo buscas sucessivas para reconstrução da evolução de cada demanda. Na perspectiva da gestão (OP-GES-1), verificou-se que essa forma de apresentação também dificultava a localização das informações necessárias ao acompanhamento das providências, reduzindo a utilização do PPP como instrumento cotidiano de gestão.

O confronto entre as entrevistas, a análise documental, a observação participante e o referencial teórico demonstram que o Plano de Providências Permanente é reconhecido como instrumento estratégico para o monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, especialmente por sua capacidade de registrar o histórico das manifestações, acompanhar a evolução das providências e preservar a memória institucional. Entretanto, as evidências revelam que sua efetividade depende não apenas de sua atualização periódica, mas também da forma como as informações são estruturadas, disponibilizadas e apropriadas pelos gestores. Assim, a principal fragilidade identificada não reside na inexistência do instrumento, mas na necessidade de aperfeiçoar sua usabilidade, organização das informações e integração às rotinas institucionais, favorecendo maior acessibilidade, rastreabilidade e utilização gerencial. Esses resultados reforçam a importância de reestruturar o PPP como instrumento central da metodologia sistemática de monitoramento proposta nesta pesquisa, ampliando sua capacidade de apoiar a tomada de decisão, fortalecer a memória institucional e conferir maior efetividade ao acompanhamento das recomendações (BRASIL, 2023; SANTOS JÚNIOR, 2021).

Subcategoria 8 – Formalização do Termo de Assunção de Risco pela gestão

Esta subcategoria analisou a percepção dos auditores e gestores acerca da formalização do Termo de Assunção de Risco quando a gestão opta pela não implementação de recomendações emitidas pela Auditoria Interna, buscando compreender como essa decisão é registrada institucionalmente e em que medida o procedimento adotado está alinhado às diretrizes que orientam a atividade de auditoria governamental.

As recomendações emitidas pela Auditoria Interna possuem caráter orientativo e buscam subsidiar o aperfeiçoamento da gestão pública. A decisão quanto à sua implementação compete à Administração, que pode acolher as providências sugeridas ou, de forma fundamentada, optar por sua não implementação, assumindo formalmente os riscos decorrentes dessa decisão (BRASIL, 2017; SANTOS JÚNIOR, 2021). Nesse contexto, a formalização da assunção de riscos constitui importante mecanismo de transparência, *accountability* e preservação da memória institucional, pois registra a decisão administrativa, seus fundamentos

e a responsabilidade da autoridade competente. As diretrizes do Tribunal de Contas da União também reconhecem o Termo de Assunção de Risco como instrumento apto a formalizar o encerramento do acompanhamento de recomendações deliberadamente não implementadas pela gestão (BRASIL, 2023).

As entrevistas realizadas com os auditores demonstraram que existe compreensão de que nem todas as recomendações permanecem em acompanhamento até sua implementação, especialmente quando a gestão decide, de forma justificada, não adotar determinada providência. Entretanto, os participantes relataram que essa decisão ainda não é formalizada por meio de instrumento específico. O Auditor 3 explicou que, nessas situações, a Auditoria Interna comunica a decisão à alta administração e registra a manifestação no processo de monitoramento, mas reconheceu que *"a gente não tem um documento para formalizar, para eles assinarem esse termo de assunção de risco."* Esse relato evidencia que o encerramento do acompanhamento ocorre por meio de registros administrativos, porém sem a formalização prevista pelos referenciais que orientam a atividade de Auditoria Interna Governamental gestão (BRASIL, 2023).

Sob a perspectiva dos gestores, verificaram-se diferentes níveis de conhecimento acerca do tema. Alguns participantes informaram nunca ter vivenciado situações que exigissem a formalização da assunção de riscos, uma vez que, em suas unidades, a prática predominante consiste na implementação das recomendações emitidas pela Auditoria Interna. O Gestor 7, por exemplo, afirmou desconhecer a utilização desse instrumento, destacando que o procedimento habitual é buscar o atendimento das recomendações.

Por outro lado, gestores que enfrentaram situações em que a implementação integral da recomendação se mostrou inviável relataram experiências que evidenciam a necessidade de mecanismos formais para registrar essas decisões. O Gestor 4 descreveu o caso de uma falha em equipamentos que comprometeu o funcionamento da instituição e afirmou que, diante da urgência da situação e da indisponibilidade do objeto no mercado local, optou por adotar solução distinta daquela inicialmente recomendada, justificando que *"a norma diz uma coisa, mas a vida prática diz outra. E aí o gestor tem que assumir a sua responsabilidade e tomar a decisão."* Ao ser questionado sobre a formalização dessa decisão, respondeu: *"eu não lembro de ter assinado o termo [...] tomei ciência que a responsabilidade era nossa a partir daquele momento."* O relato demonstra que a responsabilidade administrativa foi efetivamente assumida pelo gestor, porém sem a utilização de instrumento específico que registrasse formalmente a aceitação dos riscos decorrentes da decisão adotada.

Esses depoimentos demonstram que a competência decisória da Administração é reconhecida tanto pelos auditores quanto pelos gestores, em consonância com os referenciais da Auditoria Interna Governamental. Contudo, as evidências indicam que o processo atualmente adotado privilegia o registro da decisão no processo administrativo, sem contemplar procedimento específico para documentar formalmente a assunção dos riscos pela autoridade competente, situação que reduz a rastreabilidade das decisões e dificulta a preservação da memória institucional (BRASIL, 2017; BRASIL, 2023; SANTOS JÚNIOR, 2021).

A análise documental corroborou esse entendimento. O exame dos normativos internos tais como: o Estatuto do IFS (Resolução CS/IFS nº 94/2021); Regimento Geral do IFS (Resolução CS/IFS nº 113/2021); Regimento Interno da Auditoria Interna do IFS (Resolução CS/IFS nº 49/2020) e dos documentos relacionados ao monitoramento das recomendações, como o manual da auditoria interna (IFS, 2017), não identificou procedimentos específicos disciplinando a utilização do Termo de Assunção de Risco no âmbito do IFS. Da mesma forma, a observação participante realizada na Auditoria Interna (OP-AUD-1) evidenciou que os fluxos operacionais desenvolvidos tanto no antigo módulo de auditoria do SIPAC quanto no atual processo conduzido por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) não contemplam etapa específica destinada à formalização desse instrumento. Durante o acompanhamento das

atividades, verificou-se que as recomendações encerradas em razão da não implementação das providências permaneciam registradas apenas por manifestações inseridas nos processos administrativos, sem documento próprio que demonstrasse a concordância expressa da autoridade competente quanto à aceitação dos riscos correspondentes. Essa constatação também foi confirmada pela análise dos Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna – RAIN (IFS, 2019; IFS, 2020; IFS, 2021; IFS, 2022; IFS, 2023; IFS, 2024; IFS, 2025), nos quais foram identificadas recomendações encerradas após manifestação da gestão, sem registro formal equivalente ao Termo de Assunção de Risco previsto nas diretrizes do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2023) e da Controladoria-Geral da União (BRASIL, 2017).

A triangulação das entrevistas, da análise documental e da observação participante, articulada ao referencial teórico e normativo, demonstra que auditores e gestores reconhecem a competência da Administração para decidir, de forma fundamentada, pela não implementação de determinadas recomendações. Entretanto, o confronto entre as evidências empíricas e a literatura revela que essa decisão ainda não é acompanhada de procedimento institucional capaz de formalizar a aceitação dos riscos assumidos pela autoridade competente. Assim, a principal fragilidade identificada não consiste na inexistência da decisão administrativa, mas na ausência de instrumento específico que assegure sua formalização, rastreabilidade e transparência. Esses resultados evidenciam uma oportunidade de aperfeiçoamento do processo de monitoramento das recomendações por meio da institucionalização do Termo de Assunção de Risco, fortalecendo a *accountability*, a preservação da memória institucional e a governança, em conformidade com as diretrizes da Auditoria Interna Governamental (BRASIL, 2017; BRASIL, 2023; SANTOS JÚNIOR, 2021).

4.4.3 Fragilidades e potencialidades do modelo atual

Esta seção apresenta a terceira categoria de análise, composta por duas subcategorias: 9 – Identificação das Fraquezas e Ameaças e 10 – Identificação das Forças e Oportunidades

Subcategoria 9 – Identificação das Fraquezas e Ameaças

Esta subcategoria analisou as principais fragilidades internas e ameaças externas que interferem no monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, considerando aspectos tecnológicos, operacionais, comunicacionais e organizacionais capazes de comprometer a continuidade, a tempestividade e a efetividade do processo.

A efetividade da Auditoria Interna depende não apenas da qualidade dos trabalhos realizados, mas também da capacidade institucional de acompanhar e implementar as recomendações emitidas. A literatura destaca que a ausência de mecanismos estruturados de monitoramento pode favorecer a repetição de falhas, comprometer a memória institucional e reduzir o aprendizado organizacional. Da mesma forma, sistemas pouco integrados, controles manuais e sistemas que não oferecem informações gerenciais adequadas podem dificultar a rastreabilidade das providências e limitam a contribuição da Auditoria Interna para o aperfeiçoamento da gestão pública (STROHSCHOEN et al., 2024; SANTOS JÚNIOR, 2021; FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020).

As entrevistas evidenciaram convergência entre auditores e gestores quanto às limitações das ferramentas tecnológicas utilizadas no monitoramento das recomendações. O Auditor 1 afirmou que o sistema anteriormente utilizado *"nunca trouxe o efeito esperado no sentido de trazer informações gerenciais"*, funcionando predominantemente espaço de armazenamento dos registros. Em sentido semelhante, a Auditora 2 relatou que no sistema *"ficava amontoado ali um histórico de respostas"*, dificultando a visualização da situação de

cada recomendação, a recuperação das manifestações anteriores e a identificação das providências pendentes. Esses relatos indicam que a ferramenta atendia parcialmente às necessidades operacionais, mas não oferecia funcionalidades suficientes para apoiar o acompanhamento gerencial das recomendações, aspecto igualmente ressaltado pela literatura ao discutir a importância de sistemas capazes de produzir informações úteis à tomada de decisão (SANTOS JÚNIOR, 2021).

As percepções dos gestores confirmaram essa limitação. O Gestor 3 destacou a inexistência de alertas automáticos para controle dos prazos ao afirmar que *"o sistema, ele não ajuda, ele não lhe dá um alerta que vai vencer aquilo ali"*, evidenciando que o acompanhamento dependia de planilhas, agendas e controles individuais. O Gestor 4 acrescentou que *"o layout, ele não era um layout que facilitava a leitura"*, indicando que a própria organização das informações dificultava a consulta e o acompanhamento das recomendações. A convergência entre essas percepções demonstra que as limitações identificadas ultrapassavam questões tecnológicas, alcançando também aspectos relacionados à usabilidade e à produção de informações gerenciais.

Além das limitações dos sistemas, as entrevistas revelaram interpretações distintas quanto às causas dos atrasos na implementação das recomendações. Na percepção dos auditores, parte das dificuldades decorre da ausência de acompanhamento contínuo pelas unidades auditadas. O Auditor 3 afirmou: *"A demora do gestor [...] a gente concede um prazo de seis meses a um ano para eles responderem, só que eles só procuram as respostas quando a gente vai monitorar."* Esse relato sugere que, em determinadas situações, o acompanhamento das providências assume caráter reativo, concentrando-se nos momentos em que a Auditoria Interna retoma formalmente o processo de monitoramento.

Os gestores, entretanto, atribuíram esses atrasos principalmente às limitações operacionais enfrentadas pelas unidades. O Gestor 5 mencionou o *"excesso de demanda [...] os servidores são poucos, isso gera um sobrecarrego"*, demonstrando que a implementação das recomendações compete com outras atividades administrativas e finalísticas. O mesmo gestor também destacou os impactos da defasagem temporal entre a ocorrência dos fatos e o monitoramento, ao relatar o recebimento de processos *"de dois, três anos atrás, que às vezes o erro já aconteceu e não tem mais como remediar."* Esses depoimentos evidenciam que fatores como insuficiência de pessoal, acúmulo de demandas, mudanças de gestores e dificuldade para recuperar evidências também influenciam a efetividade do monitoramento, em consonância com Strohschoen *et al.* (2024), que apontam a continuidade do acompanhamento como condição essencial para evitar perda da memória institucional e recorrência das fragilidades.

A análise documental reforçou esse diagnóstico. Os Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna – RAIN (IFS, 2022; IFS, 2023; IFS, 2024; IFS, 2025) evidenciaram redução do índice de implementação das recomendações, que alcançou 15% no último exercício analisado, indicando dificuldades institucionais para transformar as recomendações emitidas em ações efetivamente implementadas. Entretanto, o confronto desse indicador com as entrevistas demonstra que sua interpretação não pode ser atribuída exclusivamente à atuação dos gestores, pois também está relacionada às limitações tecnológicas, à ausência de procedimentos padronizados, à descontinuidade dos sistemas, à rotatividade de servidores e ao elevado volume de demandas enfrentadas pelas unidades.

A observação participante confirmou esse cenário. Na Auditoria Interna (OP-AUD-1), verificou-se que a descontinuidade do módulo específico de auditoria ampliou a utilização de planilhas eletrônicas, registros próprios e controles paralelos para acompanhar recomendações, prazos e manifestações da gestão. Na perspectiva da unidade auditada (OP-GES-1), observou-se situação semelhante, com o setor desenvolvendo mecanismos próprios para controlar as providências sob sua responsabilidade. Embora essas estratégias tenham permitido manter a

continuidade das atividades, também aumentaram a dependência do conhecimento individual dos servidores e dificultaram a consolidação institucional das informações.

A triangulação das entrevistas, da análise documental e da observação participante, articulada ao referencial teórico, demonstra que as fragilidades do monitoramento decorrem da interação entre fatores tecnológicos, operacionais, organizacionais e humanos. O confronto entre as evidências evidencia que as limitações dos sistemas, a ausência de informações gerenciais consolidadas, o uso de controles paralelos, a insuficiente padronização dos procedimentos, a sobrecarga de trabalho, a rotatividade de servidores e a perda da memória institucional atuam de forma complementar, comprometendo a efetividade do processo de monitoramento. Assim, os resultados afastam interpretações que atribuam a baixa implementação das recomendações exclusivamente à atuação da Auditoria Interna ou dos gestores, demonstrando que esse desempenho resulta de um conjunto de condicionantes institucionais que demandam soluções igualmente integradas. Esse diagnóstico fundamenta uma das principais diretrizes da metodologia proposta, voltada à estruturação de procedimentos, instrumentos e mecanismos capazes de fortalecer a continuidade, a rastreabilidade e a efetividade do monitoramento das recomendações (STROHSCHOEN *et al.*, 2024; SANTOS JÚNIOR, 2021; FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020).

Subcategoria 10 – Identificação das Forças e Oportunidades

Esta subcategoria analisou as principais forças internas e oportunidades externas relacionadas ao monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, considerando os recursos institucionais já consolidados, a percepção dos atores envolvidos e as possibilidades de aperfeiçoamento do processo.

A contribuição da Auditoria Interna para a gestão pública ultrapassa a identificação de inconformidades, abrangendo o assessoramento à gestão, a avaliação de riscos e a proposição de melhorias capazes de agregar valor aos processos organizacionais (SOUZA, 2019). Nesse contexto, fatores como o apoio da alta administração, a qualificação técnica da equipe de auditoria e a existência de canais permanentes de diálogo fortalecem a aceitação das recomendações e favorecem a integração entre a Auditoria Interna e as unidades auditadas, ampliando sua contribuição para a governança institucional (MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018; BANTLEON *et al.*, 2021).

As entrevistas realizadas com os auditores evidenciaram que uma das principais forças do monitoramento no IFS é a existência de uma estrutura organizacional dedicada ao acompanhamento das recomendações. O Auditor 1 destacou que a criação de *"uma coordenação voltada especificamente para o monitoramento"* contribuiu para reduzir o acúmulo de recomendações pendentes e conferir maior atenção ao acompanhamento das providências. O mesmo participante ressaltou a importância do *"apoio da alta Administração na cobrança a esses gestores"*, demonstrando que o envolvimento da administração superior fortalece a legitimidade da Auditoria Interna e favorece a mobilização das unidades responsáveis pela implementação das recomendações.

Essa percepção foi reforçada pelo Auditor 5, ao afirmar que o dirigente máximo da instituição *"tem focado em atender todas as recomendações"*, evidenciando que o apoio da alta administração não se restringe ao plano formal, mas também se manifesta no incentivo institucional ao cumprimento das recomendações emitidas. Em complemento, o Auditor 4 avaliou positivamente a periodicidade do acompanhamento, afirmando que realizar o monitoramento *"pelo menos uma vez por ano é algo muito bom"*. Embora as análises anteriores tenham evidenciado limitações relacionadas à continuidade do acompanhamento, a existência de uma rotina institucionalizada representa importante mecanismo para evitar que as

recomendações permaneçam sem qualquer controle, em consonância com os referenciais da Auditoria Interna Governamental (BRASIL, 2017).

Sob a perspectiva dos gestores, destacaram-se como principais forças a qualificação técnica da equipe de auditoria, sua credibilidade institucional e a postura colaborativa adotada durante os trabalhos. O Gestor 1 reconheceu o caráter preventivo da atividade ao afirmar que sua principal contribuição está no *"ganho que o setor pode ter, porque ela identifica inicialmente as fraquezas"*, evidenciando que a auditoria é percebida como instrumento de apoio ao aperfeiçoamento da gestão, e não apenas como mecanismo de fiscalização. Na mesma direção, o Gestor 4 ressaltou que a Auditoria Interna possui *"uma equipe muito preparada [...] vocês têm um respeito da comunidade. Eu acho que isso tudo é força"*, demonstrando que a confiança construída entre auditores e gestores favorece a receptividade às recomendações.

Os gestores também atribuíram relevância à disponibilidade da equipe para prestar orientações durante o processo de monitoramento. O Gestor 6 destacou a *"alta disponibilidade da Auditoria em poder esclarecer as dúvidas"*, enquanto o Gestor 3 valorizou a *"abertura para chegar até a Auditoria e questionar e perguntar o que exatamente vocês querem"*. Esses relatos evidenciam que a comunicação acessível e o diálogo permanente reduzem incertezas quanto às recomendações e fortalecem a cooperação entre a Auditoria Interna e as unidades auditadas, aspecto igualmente apontado pela literatura como fator que amplia a capacidade da auditoria de agregar valor à gestão (MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018; BANTLEON *et al.*, 2021).

Outra força identificada refere-se à preservação do histórico das recomendações. O Gestor 7 afirmou que o acompanhamento contínuo *"ajuda o gestor, porque você vê o que foi que você respondeu, você recapitula o assunto"*, demonstrando que o registro das manifestações favorece a recuperação das informações e reduz os impactos decorrentes da substituição de gestores ou servidores, resultado convergente com os estudos que destacam a importância da memória institucional para a continuidade dos processos administrativos (SOUZA, 2019).

As entrevistas também evidenciaram oportunidades de aperfeiçoamento relacionadas à modernização tecnológica do monitoramento. O Auditor 4 afirmou que *"a principal oportunidade seria a implementação de um sistema de fácil utilização que abrangesse todo o fluxo, desde o planejamento até o monitoramento"*, indicando que a integração das etapas da auditoria em uma única ferramenta poderia ampliar a eficiência do acompanhamento e facilitar a produção de informações gerenciais.

A análise documental reforçou esse entendimento ao demonstrar que os normativos institucionais, tais como: o Estatuto do IFS (Resolução CS/IFS nº 94/2021); Regimento Geral do IFS (Resolução CS/IFS nº 113/2021); Regimento Interno da Auditoria Interna do IFS (Resolução CS/IFS nº 49/2020) e dos documentos relacionados ao monitoramento das recomendações, como o manual da auditoria interna (IFS, 2017) já conferem suporte formal à atuação da Auditoria Interna e estabelecem diretrizes para o acompanhamento das recomendações, constituindo uma base institucional favorável ao aperfeiçoamento do processo. A observação participante corroborou essas evidências. Durante o acompanhamento das atividades na Auditoria Interna (OP-AUD-1), verificou-se que o auditor prestava esclarecimento individualizado, orientava as unidades quanto às evidências necessárias e buscavam adequar as solicitações às especificidades dos setores auditados. Na perspectiva da gestão (OP-GES-1), observou-se que essa postura colaborativa favorecia a continuidade do monitoramento e contribuía para reduzir dúvidas durante a implementação das recomendações, mesmo diante das limitações dos sistemas disponíveis.

Entretanto, a observação também evidenciou que parte dessas boas práticas depende da experiência, da disponibilidade e do conhecimento acumulado pelos servidores, não estando integralmente incorporada aos procedimentos institucionais. Essa constatação demonstra que algumas das principais forças identificadas possuem natureza predominantemente relacional,

podendo ser fragilizadas por mudanças na composição das equipes, aumento da carga de trabalho ou ausência de mecanismos formais que assegurem sua continuidade.

A triangulação das entrevistas, da análise documental e da observação participante, articulada ao referencial teórico, demonstra que o IFS dispõe de importantes condições institucionais para o aperfeiçoamento do monitoramento das recomendações, destacando-se o apoio da alta administração, a qualificação técnica da equipe de Auditoria Interna, a credibilidade institucional, a comunicação colaborativa e a existência de estrutura específica para o acompanhamento das recomendações. O confronto entre as evidências revela, entretanto, que essas potencialidades ainda dependem significativamente da atuação individual dos servidores e da manutenção das relações construídas entre auditores e gestores. Assim, a principal oportunidade identificada consiste em transformar essas boas práticas em procedimentos institucionalizados, apoiados por instrumentos padronizados e soluções tecnológicas integradas, capazes de assegurar sua continuidade e ampliar sua contribuição para a governança, a gestão de riscos, os controles internos e a efetividade do monitoramento das recomendações (SOUZA, 2019; MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018; BANTLEON *et al.*, 2021).

Para elucidar os resultados desta categoria de análise, foi desenhada a figura 13 que contém a Matriz SWOT do monitoramento das recomendações da auditoria interna do IFS. A classificação dos fatores considerou o grau de controle institucional sobre cada elemento identificado durante a triangulação das entrevistas, da análise documental e da observação participante. Assim, foram classificados como fatores internos (forças e fraquezas) os recursos, competências, processos, estruturas e práticas sob controle direto ou influência predominante do IFS. Já os fatores externos (oportunidades e ameaças) correspondem às condições originadas fora da instituição que podem favorecer ou dificultar o monitoramento, mas sobre as quais o IFS possui capacidade limitada de intervenção.

Figura 13 – Matriz SWOT do modelo de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna do IFS

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	 FORÇAS - Estrutura específica para o monitoramento das recomendações. - Apoio da alta administração e reconhecimento da relevância da Auditoria Interna. - Equipe de auditoria qualificada e capacitada. - Credibilidade institucional junto às unidades auditadas e aos órgãos de controle. - Relação de diálogo e colaboração com gestores das unidades.	 FRAQUEZAS - Ausência de sistema integrado para o monitoramento. - Uso de planilhas eletrônicas e controles paralelos. - Informações gerenciais insuficientes e fragmentadas. - Baixa padronização dos procedimentos e comunicação heterogênea entre unidades. - Sobrecarga de trabalho e limitação da força de trabalho. - Rotatividade de gestores e servidores e dependência do conhecimento individual. - Perda da memória institucional.
AMBIENTE EXTERNO	 OPORTUNIDADES - Modernização e integração dos sistemas institucionais. - Disponibilidade de tecnologias de análise de dados, Business Intelligence e automação. - Disseminação de boas práticas de monitoramento entre Instituições Federais de Ensino. - Fortalecimento dos referenciais de governança, gestão de riscos e auditoria interna. - Possibilidade de padronização dos procedimentos e dos instrumentos de monitoramento. - Expansão de práticas colaborativas e de capacitação continuada.	 AMEAÇAS - Restrições orçamentárias e limitações de recursos financeiros. - Alterações normativas e novas exigências dos órgãos de controle. - Dependência de sistemas e plataformas administrados por terceiros. - Ampliação das demandas de auditoria e de monitoramento. - Mudanças na gestão e descontinuidade de prioridades institucionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Matriz SWOT demonstra que o modelo de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna do IFS apresenta condições institucionais favoráveis ao seu aperfeiçoamento, mas ainda convive com limitações que reduzem sua efetividade. Entre as **forças**, destacam-se a existência de uma estrutura específica para o monitoramento, o apoio da alta administração, a qualificação técnica da equipe, a credibilidade institucional e a relação de diálogo com as unidades auditadas. Esses aspectos convergem com a literatura, que associa o fortalecimento da governança ao apoio da liderança, à competência técnica e à atuação colaborativa da Auditoria Interna (SOUZA, 2019; MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018; BANTLEON *et al.*, 2021).

As **fraquezas** concentram-se, principalmente, na ausência de procedimentos padronizados, na fragmentação das informações, no uso de controles paralelos, na inexistência de ferramenta integrada para o monitoramento, na sobrecarga de trabalho e na dependência do conhecimento individual dos servidores. Esses achados corroboram Santos Júnior (2021), Sampaio e Nogueira (2024) e Strohschoen *et al.* (2024), ao evidenciarem que essas limitações comprometem a rastreabilidade das recomendações, a preservação da memória institucional e a efetividade do monitoramento.

As **oportunidades** relacionam-se à disponibilidade de novas tecnologias para tratamento e visualização de dados, à disseminação de boas práticas entre instituições públicas e ao fortalecimento dos referenciais nacionais e internacionais de governança e auditoria interna. Por sua vez, as **ameaças** decorrem de fatores externos, como restrições orçamentárias, alterações normativas, dependência de plataformas tecnológicas administradas por terceiros e ampliação das demandas dos órgãos de controle, que podem limitar a capacidade institucional de evolução do processo.

Em conjunto, a Matriz SWOT evidencia que o aperfeiçoamento do monitoramento depende da capacidade institucional de potencializar suas forças, corrigir as fragilidades identificadas e aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, reduzindo os impactos das ameaças existentes. Esse diagnóstico revela a existência de bases institucionais consistentes para o aperfeiçoamento do modelo vigente, ao mesmo tempo em que demonstra a necessidade de maior padronização, integração dos procedimentos e fortalecimento do suporte tecnológico, preservando as capacidades já consolidadas pela instituição. Essa análise fundamentou a elaboração da metodologia sistemática de monitoramento proposta no Produto Técnico Tecnológico, direcionando suas recomendações para os principais fatores identificados nesta pesquisa.

4.4.4 Ferramentas e mecanismos para aperfeiçoamento do monitoramento

Esta seção apresenta a quarta categoria de análise, composta por cinco subcategorias: 11 – Implementação de um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ); 12 – Utilização de indicadores de desempenho para avaliar a efetividade da auditoria e do monitoramento; 13 – Uso de ferramentas visuais de *Business Intelligence* (BI) e painéis interativos (ex.: *Power BI*) para visualização de dados; 14 – Utilização do fluxograma para mapeamento e visualização de processos; e 15 – Demonstração de benefícios financeiros e não financeiros decorrentes da atuação da auditoria.

Subcategoria 11 – Implementação de um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ).

Esta subcategoria analisou a percepção dos auditores e gestores acerca da implementação do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) no âmbito da Auditoria Interna, buscando compreender sua contribuição para o aperfeiçoamento dos

trabalhos, para a padronização das práticas e para a avaliação contínua das atividades de monitoramento das recomendações.

A qualidade da atividade de Auditoria Interna depende da existência de mecanismos permanentes de avaliação e aperfeiçoamento de seus processos. Nesse contexto, o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) constitui instrumento destinado a verificar a conformidade dos trabalhos, identificar oportunidades de melhoria e assegurar que a atuação da Auditoria Interna esteja alinhada às normas profissionais e às expectativas das partes interessadas (MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018). No âmbito da Administração Pública Federal, a Instrução Normativa CGU nº 03/2017 estabelece que as Unidades de Auditoria Interna Governamental devem instituir e manter um programa que contemple avaliações internas e externas da qualidade, abrangendo todas as etapas da atividade, desde o planejamento até o monitoramento das recomendações (BRASIL, 2017).

As entrevistas evidenciaram que os auditores reconhecem o PGMQ como instrumento relevante para o aperfeiçoamento contínuo da Auditoria Interna. O Auditor 1 afirmou que *"o PGMQ ele é essencial para um trabalho profissional da auditoria [...] profissionalização dos trabalhos"*, acrescentando que sua aplicação permite assegurar que *"nenhuma etapa do trabalho de auditoria ela é solta"*. Essa percepção demonstra que o programa é compreendido como mecanismo capaz de integrar as diferentes etapas da atividade e fortalecer a qualidade dos trabalhos, em consonância com os objetivos estabelecidos pela Instrução Normativa CGU nº 03/2017 (BRASIL, 2017).

Em sentido semelhante, o Auditor 5 destacou a função avaliativa do programa ao afirmar que *"com ele a gente consegue fazer uma avaliação das metas a serem batidas para não ficar preso imaginando sempre que está fazendo tudo correto"*. O relato evidencia que o PGMQ favorece uma avaliação mais objetiva do desempenho da unidade, reduzindo a dependência de percepções individuais e estimulando a melhoria contínua dos processos.

Entretanto, as entrevistas também revelaram que o conhecimento sobre o programa não se encontra igualmente disseminado entre todos os integrantes da Auditoria Interna. O Auditor 2 reconheceu: *"Eu tenho muito pouco. Eu tenho pouco conhecimento sobre programa de melhoria da qualidade."* Esse depoimento indica que, embora o PGMQ esteja formalmente instituído, sua apropriação ainda ocorre de forma desigual, podendo limitar a participação da equipe nas avaliações e reduzir a incorporação dos resultados do programa às rotinas da unidade. Essa constatação converge com a literatura, que destaca que programas de qualidade somente produzem resultados efetivos quando seus objetivos, métodos e instrumentos são compartilhados por toda a organização (MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018).

Sob a perspectiva dos gestores, o programa foi associado à padronização das práticas, à continuidade administrativa e ao fortalecimento da governança. O Gestor 6 considerou o PGMQ *"necessário e fundamental para que, pela rotatividade de servidores, pela rotatividade de gestores [...] traga benefícios para que as pessoas que circulam na gestão [...] conheçam os papéis, as funcionalidades, as obrigações frente a uma Auditoria"*. Essa percepção demonstra que os gestores reconhecem o potencial do programa para preservar a memória institucional e reduzir os impactos decorrentes da substituição de servidores e dirigentes, aspecto convergente com os resultados obtidos nas subcategorias anteriores.

Ao mesmo tempo, os gestores também apresentaram preocupações quanto à forma de implementação do programa. O Gestor 7 ponderou que *"tem que ver o quanto isso é custoso ou não para o gestor [...] focar no que é realmente importante para a gestão [...] porque a gestão não tem pessoal suficiente para abraçar tudo"*. Essa manifestação evidencia que a busca pela melhoria da qualidade deve observar critérios de materialidade, risco e capacidade operacional, evitando que os mecanismos de avaliação produzam aumento desproporcional da carga administrativa das unidades auditadas. Essa percepção dialoga com os princípios da Auditoria

Interna Governamental, que orientam a adoção de procedimentos proporcionais aos riscos e à relevância dos objetos auditados (BRASIL, 2017).

A análise documental corroborou essas evidências ao demonstrar que a Auditoria Interna do IFS dispõe de Manual do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (IFS, 2022), contendo instrumentos destinados à avaliação da capacidade institucional, checklists de conformidade e questionários aplicáveis à equipe de auditoria, à chefia da unidade e às unidades auditadas, identificados como QAI-EQUIPE, QAI-CHEFIA e QAI-UNDAUDITADA. Esses documentos evidenciam que o programa possui estrutura formal e contempla diferentes perspectivas de avaliação, favorecendo a análise da qualidade sob a ótica tanto da própria Auditoria Interna quanto das unidades que recebem seus trabalhos.

Entretanto, a observação participante realizada na Auditoria Interna (OP-AUD-1) demonstrou que a operacionalização dessas avaliações ainda depende de procedimentos predominantemente manuais. Durante o acompanhamento das atividades, verificou-se que parte das informações é coletada por meio de formulários distintos e posteriormente consolidada manualmente para elaboração dos indicadores de qualidade. Essa dinâmica aumenta o tempo necessário para consolidação dos resultados e reduz a tempestividade da utilização dessas informações no aperfeiçoamento dos processos. A observação também evidenciou que a aplicação dos instrumentos depende significativamente da experiência dos servidores responsáveis, indicando oportunidade para maior integração entre os mecanismos de avaliação e as ferramentas utilizadas pela unidade.

A triangulação das entrevistas, da análise documental e da observação participante, articulada ao referencial teórico e normativo, demonstra que o PGMQ se encontra formalmente estruturado no âmbito da Auditoria Interna do IFS e é reconhecido por auditores e gestores como importante instrumento de profissionalização, padronização e melhoria contínua da atividade de auditoria. Entretanto, o confronto entre as evidências revela que sua efetividade ainda é condicionada pela desigual disseminação do conhecimento sobre o programa, pela operacionalização predominantemente manual das avaliações e pela necessidade de compatibilizar seus procedimentos com a capacidade operacional das unidades auditadas. Assim, o principal desafio identificado não reside na inexistência do PGMQ, mas na articulação entre sua estrutura normativa, a participação dos integrantes da Auditoria Interna, a utilização sistemática dos resultados das avaliações e a adequação dos procedimentos à realidade institucional, ampliando sua integração às rotinas institucionais, fortalecendo sua contribuição para o monitoramento das recomendações, para a governança e para a melhoria contínua da Auditoria Interna, em conformidade com a Instrução Normativa CGU nº 03/2017 (BRASIL, 2017; MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018).

Subcategoria 12 – Utilização de indicadores de desempenho para avaliar a efetividade da auditoria e do monitoramento.

Esta subcategoria analisou a percepção dos auditores e gestores acerca da utilização de indicadores de desempenho para avaliar a efetividade da Auditoria Interna e do monitoramento das recomendações, buscando compreender como essas informações podem subsidiar a tomada de decisão, o acompanhamento dos resultados e o aperfeiçoamento contínuo das atividades.

A utilização de indicadores de desempenho constitui importante instrumento para fortalecer a governança e a gestão pública, permitindo acompanhar resultados, identificar desvios e subsidiar decisões baseadas em evidências. No contexto da Auditoria Interna, indicadores relacionados ao atendimento das recomendações, ao tempo de implementação das providências e à efetividade das ações corretivas possibilitam avaliar o desempenho tanto da unidade de auditoria quanto das áreas auditadas (MATOS *et al.*, 2016). Além de fornecer

informações objetivas sobre a evolução do monitoramento, a mensuração contínua favorece a identificação de gargalos, o acompanhamento dos riscos e o direcionamento de ações voltadas ao aperfeiçoamento dos processos institucionais (FREITAS e GIUSTI, 2023). Contudo, esses indicadores somente produzem resultados quando utilizados como instrumentos de gestão, apoiando efetivamente a tomada de decisão.

As entrevistas evidenciaram consenso entre os auditores quanto à relevância dos indicadores de desempenho para orientar as atividades da Auditoria Interna. O Auditor 1 destacou que essas informações são importantes *"principalmente para decisões gerenciais da chefia [...] eu posso direcionar os trabalhos do auditor para uma área específica"*, demonstrando que os indicadores são percebidos como instrumentos de planejamento e definição de prioridades, e não apenas de mensuração de resultados. Em sentido semelhante, o Auditor 4 afirmou que *"a relação tempo e quantidade de atendimentos é um indicador importante"*, ressaltando a necessidade de acompanhar simultaneamente a tempestividade e a efetividade da implementação das recomendações, aspecto convergente com a literatura sobre monitoramento orientado por resultados (MATOS *et al.*, 2016).

Os entrevistados também reconheceram que a utilização de indicadores deve abranger o desempenho da própria Auditoria Interna. O Auditor 5 sugeriu o acompanhamento de métricas relacionadas ao tempo despendido pela equipe na execução das atividades, mencionando situações de *"demora excessiva no monitoramento"*. Esse relato evidencia que os indicadores são compreendidos como instrumentos voltados ao aperfeiçoamento institucional, permitindo avaliar tanto a atuação da gestão quanto os próprios processos da unidade de auditoria.

Entretanto, as entrevistas demonstraram que a simples definição de indicadores não assegura melhorias na gestão. O Auditor 3 observou que *"não adianta também só criar os indicadores e não fazer nada com eles"*, destacando que a utilidade dessas informações depende de sua análise crítica e da adoção de medidas corretivas decorrentes dos resultados obtidos. Essa percepção converge com Freitas e Giusti (2023), ao indicar que a produção de indicadores deve estar associada ao processo decisório e ao aperfeiçoamento contínuo das práticas organizacionais.

Sob a perspectiva dos gestores, os indicadores também foram associados ao fortalecimento da *accountability* e ao acompanhamento do desempenho institucional. O Gestor 7 sugeriu que a divulgação dos níveis de atendimento às recomendações poderia estimular maior comprometimento das unidades, afirmando que seria possível *"criar até um ranking entre as Pró-reitorias [...] fizesse com que as áreas competissem para sair bem na fita"*. Embora essa proposta represente uma percepção individual, ela demonstra que os indicadores são reconhecidos como mecanismos capazes de conferir maior visibilidade aos resultados institucionais. Em complemento, o Gestor 8 afirmou que *"quando as pessoas são confrontadas com dados, com índices, você cria uma responsabilidade bem maior"*, evidenciando que a disponibilização de informações objetivas pode ampliar o comprometimento das unidades com a implementação das recomendações.

O Gestor 9 acrescentou que indicadores relacionados ao tempo de atendimento permitiriam obter um *"panorama de como as pessoas estão vendo o trabalho da auditoria"*, reforçando a importância de acompanhar a evolução das respostas institucionais. Entretanto, os gestores também alertaram para os riscos da utilização inadequada desses instrumentos. O Gestor 4 ponderou que determinados indicadores podem induzir comportamentos voltados exclusivamente ao cumprimento de metas quantitativas, afirmando que o gestor pode responder apenas para *"ficar bonito na fita e seu processo está todo arrebitado"*. Esse relato evidencia que os indicadores devem ser interpretados em conjunto com análises qualitativas, evitando que a mensuração substitua a avaliação da efetiva melhoria dos processos, aspecto igualmente

destacado pela literatura sobre avaliação de desempenho na administração pública (MATOS *et al.*, 2016; FREITAS e GIUSTI, 2023).

A análise documental demonstrou que a Auditoria Interna do IFS já prevê a utilização de indicadores no âmbito do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade – PGMQ (IFS, 2022), contemplando métricas relacionadas ao desempenho das atividades e ao acompanhamento das recomendações. Essa constatação evidencia que existe respaldo institucional para a utilização desses instrumentos como parte do processo de avaliação da unidade. Entretanto, a observação participante realizada na Auditoria Interna (OP-AUD-1) revelou que a obtenção dessas informações ainda depende de procedimentos predominantemente manuais. Durante o acompanhamento das atividades, verificou-se que parte dos indicadores era calculada a partir da consolidação de planilhas eletrônicas e registros dispersos em diferentes documentos, exigindo esforço adicional da equipe para atualização, conferência e análise dos resultados.

A triangulação das entrevistas, da análise documental e da observação participante, articulada ao referencial teórico, demonstra que auditores e gestores reconhecem os indicadores de desempenho como instrumentos essenciais para apoiar o planejamento, o monitoramento das recomendações e a avaliação da efetividade da Auditoria Interna. Entretanto, o confronto entre as evidências revela que sua utilização ainda é limitada pela fragmentação das informações, pela consolidação manual dos dados e pela ausência de mecanismos que integrem automaticamente a produção e a análise dos indicadores. Assim, o principal desafio identificado não consiste na aceitação da ferramenta, mas na criação de condições institucionais que permitam produzir informações com qualidade, tempestivas, confiáveis e efetivamente utilizadas na tomada de decisão. Esses resultados reforçam a importância da incorporação de indicadores integrados à metodologia proposta, permitindo acompanhar não apenas o cumprimento das recomendações, mas também a efetividade do processo de monitoramento e sua contribuição para a governança, a gestão de riscos e a melhoria contínua da Auditoria Interna (MATOS *et al.*, 2016; FREITAS e GIUSTI, 2023).

Subcategoria 13 – Uso de ferramentas visuais de *Business Intelligence* (BI) e Subcategoria 14 – Utilização do fluxograma para mapeamento de processos.

Estas subcategorias analisaram a percepção dos auditores e gestores acerca da utilização de ferramentas visuais de *Business Intelligence* (BI) e de fluxogramas para o monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, buscando compreender como esses recursos podem contribuir para a organização das informações, a comunicação entre os atores envolvidos e a melhoria dos processos institucionais.

A literatura destaca que as ferramentas de *Business Intelligence* (BI) e os fluxogramas constituem importantes instrumentos de apoio à gestão pública e à atividade de auditoria interna. As soluções de BI permitem integrar bases de dados, produzir informações gerenciais em tempo real e disponibilizar indicadores por meio de painéis visuais que apoiam a tomada de decisão (LIMA, 2023). De forma complementar, os fluxogramas representam visualmente os processos, facilitando a definição de responsabilidades, a padronização das atividades e a compreensão dos procedimentos pelos diferentes usuários (MIRANDA, SALDANHA e FILHO, 2023). No âmbito da auditoria interna, esses recursos favorecem o acompanhamento das recomendações e fortalecem a governança institucional (SANTOS JÚNIOR, 2021).

As entrevistas evidenciaram convergência entre auditores e gestores quanto ao potencial dessas ferramentas para aperfeiçoar o monitoramento das recomendações. O Auditor 1 destacou que a transformação das informações técnicas em representações visuais torna os

conteúdos *"muito mais palatável"*, enquanto o Auditor 4 ressaltou que a representação gráfica favorece tanto o acompanhamento interno quanto a prestação de contas à sociedade. Além disso, o Auditor 3 afirmou que a substituição das planilhas utilizadas no acompanhamento por um sistema integrado representaria importante avanço para a gestão do monitoramento. Esses resultados corroboram a literatura ao indicar que a visualização das informações e a integração tecnológica ampliam a capacidade de acompanhamento e de tomada de decisão (LIMA, 2023; SANTOS JÚNIOR, 2021).

Os gestores apresentaram percepção semelhante. O Gestor 4 afirmou que *"quanto menos tempo a gente passa para entender algo, mais você consegue se dedicar à resolução do problema"*, enquanto o Gestor 1 destacou que a síntese proporcionada pelos recursos gráficos facilita a compreensão dos processos administrativos. Em relação aos fluxogramas, o Gestor 7 observou que eles *"mostraria o caminho que a gente deve estar seguindo"*, ao passo que o Gestor 9 alertou que, se o fluxograma *"tiver muito texto, vai cair na mesma questão dos outros documentos. As pessoas não vão querer ler"*. Essas manifestações demonstram que a efetividade desses instrumentos depende da objetividade, da clareza e da facilidade de utilização, em consonância com Miranda, Saldanha e Filho (2023).

As entrevistas também evidenciaram a expectativa de maior automação do monitoramento. O Gestor 6 sugeriu mecanismos capazes de acompanhar automaticamente a movimentação dos processos administrativos e emitir alertas aos responsáveis, enquanto o Gestor 5 propôs que o acompanhamento fosse realizado diretamente pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Essas sugestões revelam que os participantes esperam soluções que integrem visualização das informações, automação e gestão dos processos.

A análise documental mostrou que o Manual da Auditoria Interna (IFS, 2017) e o Manual do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade – PGMQ (IFS, 2022) valorizam princípios como objetividade, clareza e padronização, porém não contemplam painéis gerenciais ou fluxogramas voltados ao monitoramento das recomendações. Os registros da observação participante reforçaram esse diagnóstico. No acompanhamento realizado junto à Auditoria Interna (OP-AUD-1), verificou-se a utilização de planilhas eletrônicas para consolidar informações provenientes de diferentes sistemas. Já na observação realizada junto ao gestor (OP-GES-1), constatou-se a necessidade de reuniões e orientações complementares para esclarecer as providências a serem adotadas pelas equipes, evidenciando limitações na comunicação e na organização das informações.

A triangulação das entrevistas, da análise documental, da observação participante e do referencial teórico demonstra que a utilização de painéis de *Business Intelligence* podem contribuir para ampliar a acessibilidade das informações, facilitar a análise dos indicadores e apoiar a tomada de decisão, enquanto os fluxogramas podem favorecer a compreensão das etapas do processo, a definição das responsabilidades e a padronização dos procedimentos, podendo tornar o monitoramento das recomendações mais organizado, transparente e padronizado. As evidências indicam que esses recursos favorecem a comunicação entre auditoria e gestão, apoiam a tomada de decisão e reduzem a dependência de controles manuais, desde que estejam integrados aos processos institucionais e sejam desenvolvidos com foco na simplicidade e na usabilidade (LIMA, 2023; SANTOS JÚNIOR, 2021; MIRANDA, SALDANHA e FILHO, 2023; SOUZA et al., 2026). Esses achados reforçam a importância de soluções que conciliem organização das informações, comunicação visual e simplificação dos procedimentos, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo das atividades de acompanhamento das recomendações.

Subcategoria 15 – Demonstração de benefícios financeiros e não financeiros decorrentes da atuação da auditoria.

Esta subcategoria analisou a percepção dos auditores e gestores acerca da demonstração dos benefícios financeiros e não financeiros decorrentes da atuação da Auditoria Interna, buscando compreender como a divulgação desses resultados pode influenciar a percepção institucional sobre a atividade de auditoria e estimular a implementação das recomendações emitidas.

A evidenciação dos benefícios gerados pela Auditoria Interna constitui importante instrumento de prestação de contas e de demonstração do valor público produzido pela atividade de controle. No âmbito da Administração Pública Federal, a Instrução Normativa CGU nº 10/2020 estabeleceu a obrigatoriedade da quantificação e do registro dos resultados decorrentes da atuação das Unidades de Auditoria Interna Governamental, contemplando benefícios financeiros, como recuperação de recursos e redução de despesas, e benefícios não financeiros, relacionados ao aperfeiçoamento dos processos, dos controles internos e da gestão (BRASIL, 2020). Além de atender às exigências normativas, a divulgação desses resultados fortalece a transparência, a *accountability* e evidencia a contribuição da Auditoria Interna para a melhoria da gestão pública (FRIAS *et al.*, 2022).

As entrevistas evidenciaram consenso entre auditores e gestores quanto à relevância da demonstração dos benefícios produzidos pelas recomendações da Auditoria Interna. Os participantes reconheceram que a divulgação dos resultados alcançados favorece a compreensão da finalidade da atividade de auditoria e amplia seu reconhecimento institucional. Sob a perspectiva dos auditores, o Auditor 4 afirmou que *"quando a gente demonstra isso para o gestor a gente consegue perceber, é dado um valor diferente para o trabalho da Auditoria [...] o gestor que entendeu que houve benefício na atuação da Auditoria, ele facilita para a próxima ação"*. Esse relato demonstra que a evidenciação dos benefícios fortalece a relação entre Auditoria Interna e gestores, reduzindo resistências e favorecendo a implementação das recomendações.

Em sentido semelhante, o Auditor 2 afirmou que a demonstração da utilidade prática das recomendações *"causa um impacto grande na Gestão. Eles veem como a Auditoria realmente parceira ali no dia a dia deles"*, indicando que a divulgação dos resultados reforça o caráter orientador da Auditoria Interna e amplia sua contribuição para o aperfeiçoamento da gestão. O Auditor 5 acrescentou que *"a demonstração dos resultados faz um gestor se empolgar [...] acelera mais a empolgação do gestor na hora de efetivar"*, sugerindo que a comunicação dos benefícios pode estimular maior comprometimento dos gestores com a implementação das recomendações.

A percepção dos gestores mostrou-se convergente. O Gestor 6 destacou que a divulgação dos ganhos obtidos pode contribuir para modificar a visão tradicional da Auditoria Interna como órgão exclusivamente fiscalizador, afirmando que *"as pessoas veem auditoria como um instrumento de punição [...] mostrar que a coisa fluindo [...] vai trazer um retorno em termos de financeiro e de eficiência [...] seria muito válido"*. Esse entendimento aproxima-se do referencial teórico, que atribui à Auditoria Interna papel voltado ao assessoramento da gestão e à geração de valor para a organização (FRIAS *et al.*, 2022).

Os gestores também ressaltaram que a credibilidade dessas informações depende da qualidade dos dados apresentados. O Gestor 1 observou que os benefícios divulgados precisam ser *"efetivamente reais"*, evidenciando que a demonstração de resultados deve estar apoiada em critérios objetivos e confiáveis. Além disso, os participantes defenderam a ampliação da divulgação dessas informações. O Gestor 3 sugeriu a utilização de *"painéis públicos, o quanto a auditoria já economizou [...] Não só recursos financeiros, mas também recursos de resultados"*, enquanto o Gestor 9 destacou a importância de ampliar essa comunicação para toda a comunidade acadêmica, afirmando que seria importante *"fazer nas comunidades da ponta [...] chamar professor, servidor, tudo"*. Esses relatos demonstram que a transparência

sobre os benefícios da Auditoria Interna pode fortalecer sua legitimidade institucional e ampliar o reconhecimento de sua contribuição para a gestão.

A análise documental corroborou essas evidências ao demonstrar que a Auditoria Interna do IFS registra regularmente os benefícios financeiros e não financeiros decorrentes de sua atuação, em conformidade com a Instrução Normativa CGU nº 10/2020. Os Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna – RAIN (IFS, 2022; IFS, 2023; IFS, 2024; IFS, 2025) apresentam informações relacionadas à recuperação de recursos, à prevenção de despesas e às melhorias implementadas nos processos institucionais, evidenciando que existe procedimento formal para mensuração e registro desses resultados.

Entretanto, a observação participante revelou que essas informações permanecem concentradas, predominantemente, nos RAINs e nos Relatórios Gerenciais de Monitoramento – RGM (IFS, 2025), alcançando de forma limitada os gestores diretamente responsáveis pela implementação das recomendações e os demais segmentos da comunidade acadêmica. Durante o acompanhamento das atividades (OP-AUD-1), verificou-se que os benefícios registrados raramente eram utilizados como instrumento de comunicação institucional ou como mecanismo para incentivar novas implementações. Na perspectiva da gestão (OP-GES-1), também se observou que o gestor conhecia os benefícios decorrentes apenas das recomendações sob sua responsabilidade, sem uma visão consolidada dos resultados produzidos pela Auditoria Interna em nível institucional.

A triangulação das entrevistas, da análise documental e da observação participante, articulada ao referencial teórico e normativo, demonstra que o IFS já dispõe de mecanismos formais para registrar e quantificar os benefícios financeiros e não financeiros decorrentes da atuação da Auditoria Interna, atendendo às exigências da Instrução Normativa CGU nº 10/2020. Entretanto, o confronto entre as evidências revela que essas informações ainda são utilizadas predominantemente para fins de prestação de contas, explorando apenas parcialmente seu potencial como instrumento de comunicação estratégica e fortalecimento da governança. A demonstração dos resultados ainda apresenta alcance institucional limitado, permanecendo concentrados nos relatórios produzidos pela Auditoria Interna. Dessa forma, a ampliação da comunicação desses benefícios representa uma oportunidade para fortalecer a transparência, a prestação de contas e a percepção do valor público gerado pela atividade de auditoria no âmbito da instituição. Assim, o principal desafio identificado não consiste na produção dos benefícios, mas em ampliar sua divulgação e utilização como evidência do valor público gerado pela Auditoria Interna, fortalecendo sua credibilidade institucional, estimulando a implementação das recomendações e consolidando sua atuação como agente de melhoria contínua da gestão pública (BRASIL, 2020; FRIAS *et al.*, 2022).

4.4.5 Transparência, governança e *accountability*

Esta seção apresentando a quinta categoria de análise, composta por três subcategorias: 16 – Transparência e publicidade dos resultados do monitoramento; 17 – Contribuição da auditoria para a governança da instituição; e 18 – Papel da auditoria como instrumento de *accountability* (prestação de contas e responsabilização).

Subcategoria 16 – Transparência e publicidade dos resultados do monitoramento.

Esta subcategoria analisou a percepção dos auditores e gestores acerca da transparência e da publicidade dos resultados do monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, buscando compreender em que medida as informações produzidas durante esse processo são acessíveis aos gestores, aos órgãos de controle e à comunidade acadêmica.

A transparência constitui um dos princípios fundamentais da Administração Pública e representa condição indispensável para o fortalecimento da *accountability* e do controle social. A Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) estabelece que informações de interesse coletivo devem ser disponibilizadas de forma clara, acessível e compreensível, permitindo o acompanhamento da atuação das instituições públicas (BRASIL, 2011). No contexto da Auditoria Interna, a publicidade dos resultados ultrapassa a simples divulgação de relatórios, exigindo informações organizadas, atualizadas e de fácil compreensão que apoiem a tomada de decisão dos gestores e ampliem o acompanhamento das ações de controle pelos diferentes públicos interessados (BRAGA, 2011; LIMA, 2023; SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024). As diretrizes da INTOSAI também ressaltam que os resultados da auditoria devem ser comunicados de forma transparente às partes interessadas, evidenciando os impactos produzidos pelas recomendações e seu nível de implementação (NBASP 20, 2020).

As entrevistas evidenciaram que auditores e gestores reconhecem avanços na divulgação das informações relacionadas ao monitoramento das recomendações, embora também apontem limitações quanto ao alcance e à facilidade de acesso a essas informações. Na percepção dos auditores, os mecanismos atualmente utilizados atendem satisfatoriamente à comunicação entre a Auditoria Interna e os gestores responsáveis pelas recomendações, mas ainda apresentam alcance restrito quando considerada a comunidade institucional em sentido mais amplo.

O Auditor 2 destacou a existência de iniciativas voltadas à divulgação dos resultados, mas observou que *"é uma ferramenta de divulgação para a comunidade, mas, porém, ela é pouco explorada ainda [...] pouco divulgada"*. Esse relato evidencia que os instrumentos disponíveis possuem potencial para ampliar a transparência institucional, embora ainda não sejam plenamente utilizados ou conhecidos pelos diferentes públicos. Em complemento, o Auditor 5 classificou a publicidade do acompanhamento das recomendações como *"de baixa qualidade"*, indicando que as limitações decorrem menos da inexistência de informações e mais da forma como elas são organizadas, apresentadas e disponibilizadas.

Sob a perspectiva dos gestores, verificou-se percepção semelhante. O Gestor 3 afirmou que as informações destinadas às unidades responsáveis chegam de forma *"aparentemente muito transparente"*, demonstrando que a comunicação entre a Auditoria Interna e os gestores diretamente envolvidos ocorre de maneira satisfatória. Entretanto, os participantes destacaram que a divulgação dos resultados ainda alcança de forma limitada a comunidade acadêmica e a sociedade. O Gestor 7 ponderou que determinadas informações somente devem ser divulgadas após a conclusão das análises, evitando interpretações equivocadas durante a tramitação dos processos, mas defendeu ampla divulgação dos resultados consolidados das recomendações implementadas. Essa percepção está alinhada às diretrizes da transparência pública, que conciliam a proteção do devido processo com a publicidade dos resultados produzidos pela administração (BRASIL, 2011).

Os gestores também identificaram dificuldades relacionadas ao acesso às informações. O Gestor 9 afirmou que *"está mais difícil, porque para a pessoa ter acesso tem que ter o número do processo"*, indicando que, embora os documentos permaneçam formalmente disponíveis, a forma de acesso limita sua utilização por usuários que não acompanham diretamente os processos administrativos. Essa percepção reforça o entendimento de que transparência não se restringe à disponibilização da informação, mas envolve sua acessibilidade e facilidade de consulta, conforme defendem Braga (2011), Lima (2023) e Sampaio e Nogueira (2024).

A análise documental corroborou essas evidências ao demonstrar que o IFS publica regularmente na internet os Planos Anuais de Auditoria Interna (PAINT), os Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) e os relatórios produzidos pela Auditoria Interna, atendendo às exigências legais relacionadas à publicidade da atividade de auditoria. Esses documentos apresentam informações sobre os trabalhos realizados, o acompanhamento das

recomendações e os benefícios decorrentes da atuação da unidade, evidenciando que existe cumprimento das exigências normativas de divulgação.

Entretanto, a observação participante revelou que parte das informações permanece distribuída entre diferentes sistemas e processos administrativos. Durante o acompanhamento das atividades na Auditoria Interna (OP-AUD-1), verificou-se que a recuperação do histórico completo de uma recomendação frequentemente exigia consultas simultâneas ao SEI, a planilhas internas, aos Relatórios Gerenciais de Monitoramento (RGM) e a outros registros complementares. Na perspectiva da gestão (OP-GES-1), observou-se situação semelhante, em que o acompanhamento das recomendações dependia do conhecimento prévio dos processos ou da localização de documentos específicos, dificultando uma visão consolidada do monitoramento pelas unidades auditadas.

A triangulação das entrevistas, da análise documental e da observação participante, articulada ao referencial teórico e normativo, demonstra que o IFS atende às exigências formais de transparência mediante a publicação dos documentos previstos na legislação e nos normativos da Auditoria Interna. Entretanto, o confronto entre as evidências revela que a efetividade dessa transparência ainda é limitada pela fragmentação das informações, pela dispersão dos registros em diferentes sistemas, pela dificuldade de acesso das informações para outros públicos, bem como, a uma visão consolidada do monitoramento das recomendações e da necessidade de conhecimentos específicos para localizar determinadas informações. Assim, o principal desafio identificado não consiste na ausência de publicidade, mas na ampliação da acessibilidade às informações de interesse coletivo, da organização, da atualização e da integração das informações produzidas durante o monitoramento. Esses resultados reforçam a necessidade de mecanismos que permitam disponibilizar informações gerenciais de forma mais clara, tempestiva e acessível, fortalecendo a *accountability*, a governança institucional e o controle social, em consonância com a Lei de Acesso à Informação e com os referenciais da INTOSAI (BRASIL, 2011; BRAGA, 2011; LIMA, 2023; SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024; NBASP 20, 2020).

Subcategoria 17 – Contribuição da auditoria para a governança da instituição e Subcategoria 18 – Papel da auditoria como instrumento de *accountability* (prestação de contas e responsabilização)

Estas subcategorias analisaram a percepção dos auditores e gestores acerca da contribuição do monitoramento das recomendações da Auditoria Interna para o fortalecimento da governança institucional e da *accountability*, buscando compreender como essa atividade influencia o aperfeiçoamento dos processos, a responsabilização dos gestores e a transparência da administração pública.

A literatura reconhece que a Auditoria Interna desempenha papel estratégico no fortalecimento da governança pública, ao contribuir para o aprimoramento dos controles internos, da gestão de riscos, da integridade e dos processos organizacionais, agregando valor à administração pública (MENDES, BILHIM e COSTA, 2024; SANTOS JÚNIOR e SANTOS, 2023). Sob essa perspectiva, a *accountability* pressupõe que os gestores prestem contas de suas decisões, assumam responsabilidade pelos resultados alcançados e atuem com transparência perante os órgãos de controle e a sociedade. O monitoramento das recomendações constitui, portanto, um mecanismo essencial para verificar a implementação das providências corretivas e fortalecer a responsabilização administrativa e a melhoria contínua da gestão (FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023).

As entrevistas evidenciaram consenso entre auditores e gestores quanto à contribuição do monitoramento das recomendações para o fortalecimento da governança institucional. Na

percepção dos auditores, o acompanhamento das recomendações representa a etapa que efetivamente transforma os achados de auditoria em melhorias para a instituição. O Auditor 3 destacou que o monitoramento proporciona *"benefícios assim, primordiais para governança e na questão de prestação de contas"*, enquanto o Auditor 4 afirmou que *"quanto mais eficaz o monitoramento, quanto mais clara essa conversa, quando há o entendimento real do gestor [...] a instituição ganha, porque vai melhorar o procedimento, vai melhorar um processo"*. De forma convergente, o Auditor 5 ressaltou que o comprometimento da gestão com a implementação das recomendações *"com certeza vai gerar mais resultados positivos no Instituto"*. Esses depoimentos corroboram a literatura ao demonstrar que a efetividade da Auditoria Interna depende da capacidade de acompanhar a implementação das recomendações e produzir melhorias concretas na gestão (MENDES, BILHIM e COSTA, 2024; SANTOS JÚNIOR e SANTOS, 2023).

Ao mesmo tempo, as entrevistas revelaram oportunidades de aperfeiçoamento relacionadas à prestação de contas da própria Auditoria Interna. O Auditor 1 observou que *"a prestação de contas ela ainda é incipiente [...] a Audint, ela não tem o acesso livre e irrestrito ao colegiado"*. Essa manifestação não permite concluir, isoladamente, que exista inadequação na estrutura institucional, mas evidencia a percepção de parte da equipe sobre a possibilidade de ampliar os espaços de apresentação e discussão dos resultados produzidos pela Auditoria Interna, aspecto compatível com os princípios de *accountability* discutidos na literatura (FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020).

Na perspectiva dos gestores, o monitoramento foi associado ao fortalecimento da governança e da profissionalização da gestão pública. O Gestor 7 afirmou que a instituição *"está se profissionalizando mais saindo mais do amadorismo e da personalidade para algo que administração deve ser que é impessoal"*, indicando que o acompanhamento sistemático favorece maior padronização dos procedimentos. O Gestor 5 acrescentou que o monitoramento contínuo *"previne muitas coisas [...] previne muitos equívocos pode prevenir até questões relacionadas à corrupção"*, enquanto o Gestor 2 relacionou o atendimento das recomendações ao fortalecimento da legalidade e da eficiência administrativa. Na mesma direção, o Gestor 4 ressaltou a importância da Auditoria Interna em estruturas organizacionais com maior centralização das decisões, e o Gestor 8 afirmou que a Auditoria atua *"para auxiliar a gestão, para que esses pontos eles sempre sejam enaltecidos"*. Esses relatos demonstram que os gestores percebem a Auditoria Interna como instrumento de orientação, prevenção e aperfeiçoamento da gestão, convergindo com o papel atribuído pela literatura contemporânea à atividade de auditoria interna (SANTOS JÚNIOR e SANTOS, 2023; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023).

A análise documental confirmou que a Auditoria Interna encaminha regularmente informações gerenciais por meio dos Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna – RAIN (IFS, 2019; IFS, 2020; IFS, 2021; IFS, 2022; IFS, 2023; IFS, 2024; IFS, 2025), Planejamentos Anuais de Atividades de Auditoria Interna – PAINT (IFS, 2021; IFS, 2022; IFS, 2023; IFS, 2024; IFS, 2025), dos Relatórios Gerenciais de Monitoramento – RGM/IFS (2025), evidenciando a existência de mecanismos formais de acompanhamento das recomendações e de prestação de contas à alta administração. Entretanto, os registros da observação participante indicaram que essas informações circulam predominantemente entre a Auditoria Interna e os gestores diretamente envolvidos no processo. Na observação realizada junto à Auditoria Interna (OP-AUD-1), verificou-se que os resultados do monitoramento eram apresentados principalmente durante o acompanhamento das recomendações e nas comunicações formais encaminhadas à gestão, enquanto, na observação realizada junto ao gestor (OP-GES-1), constatou-se que parte dessas informações não era amplamente compartilhada com outros setores ou com a comunidade acadêmica, restringindo seu potencial de fortalecimento da transparência institucional.

A triangulação das entrevistas, da análise documental, da observação participante e do referencial teórico demonstra que o monitoramento das recomendações constitui importante mecanismo de fortalecimento da governança e da *accountability* no IFS, ao favorecer a melhoria dos processos, estimular a implementação das recomendações e ampliar a responsabilização dos gestores pelas providências adotadas. As evidências também indicam que a Auditoria Interna é percebida predominantemente como instância de orientação e apoio à gestão, superando a visão estritamente fiscalizadora identificada em parte dos relatos. Contudo, os resultados apontam oportunidades de aperfeiçoamento relacionadas à ampliação da prestação de contas sobre os resultados da Auditoria Interna e do fortalecimento dos mecanismos de divulgação das informações produzidas durante o monitoramento, com a divulgação dos resultados do monitoramento para outros colegiados e para a comunidade acadêmica, fortalecendo a transparência institucional e potencializando o valor público gerado pela atividade de auditoria, conforme defendem os referenciais teóricos e normativos (MENDES, BILHIM e COSTA, 2024; FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023).

4.4.6 Diretrizes para uma metodologia sistemática de monitoramento

Esta seção apresenta a sexta categoria de análise, composta por três subcategorias: 19 – Adoção de metodologia bem estruturada; 20 – Sugestão para inserir no manual para o monitoramento; e 21 – Verificar algum ponto importante sobre o tema.

Subcategoria 19 – Adoção de metodologia bem estruturada

Esta subcategoria analisou a percepção dos auditores e gestores acerca da adoção de uma metodologia estruturada para o monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, buscando compreender de que forma a padronização dos procedimentos pode contribuir para fortalecer a relação entre a auditoria e a gestão, aprimorar o acompanhamento das recomendações e ampliar a efetividade da atividade de auditoria.

A evolução da auditoria interna governamental evidencia uma ampliação de seu papel institucional, que passou a contemplar não apenas a verificação da conformidade normativa, mas também o assessoramento à gestão, a avaliação dos controles internos, a gestão de riscos e a agregação de valor à administração pública (FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023). Nesse contexto, organismos internacionais, normativos nacionais e estudos recentes destacam que a efetividade da Auditoria Interna depende da adoção de metodologias estruturadas, capazes de definir responsabilidades, padronizar procedimentos e promover maior integração entre auditores e gestores durante o acompanhamento das recomendações (SANTOS JÚNIOR, 2021; STROHSCHOEN *et al.*, 2024; SOUZA, *et al.*, 2026).

As entrevistas evidenciaram amplo consenso entre auditores e gestores quanto à importância da existência de uma metodologia estruturada para orientar o monitoramento das recomendações emitidas pela Auditoria Interna. Os participantes associaram essa padronização à melhoria da comunicação institucional, ao fortalecimento da cooperação entre as unidades e à maior clareza dos procedimentos adotados durante o acompanhamento, convergindo com o entendimento de Souza *et al.* (2026) de que o acompanhamento sistemático favorece a integração entre auditoria e gestão e potencializam a efetividade do monitoramento.

Na percepção dos auditores, o monitoramento representa uma etapa indissociável do ciclo de auditoria, sendo responsável por conferir efetividade às recomendações emitidas. O Auditor 1 destacou que *"essa etapa do monitoramento, ela não pode ser descasada desse ciclo."*

Ela, no meu ponto de vista, na verdade ela é o fechamento [...] traz sim uma compreensão para a gestão da importância do trabalho de auditoria". Essa percepção confirma o entendimento de Santos Júnior (2021) e Souza *et al.* (2026), segundo os quais o monitoramento constitui elemento essencial para assegurar que as recomendações produzam melhorias efetivas na organização.

O Auditor 4 reforçou esse entendimento ao afirmar que *"quanto mais bem desenhado o processo, quanto mais claro esse processo [...] a gente fortalece essa parceria"*. A fala evidencia que a definição clara dos procedimentos favorece a aproximação entre Auditoria Interna e gestão, reduzindo dúvidas quanto às responsabilidades e às etapas do acompanhamento. Entretanto, os próprios auditores reconheceram que a existência de uma metodologia, por si só, não assegura a efetividade do monitoramento. O Auditor 3 observou que o sucesso desse processo depende igualmente do comprometimento dos gestores responsáveis pela implementação das recomendações, ressaltando a necessidade de *"buscar a melhoria e o atendimento de forma conjunta"*. Esse resultado converge com Strohschoen *et al.* (2024), ao indicar que a efetividade do monitoramento depende da atuação colaborativa entre auditoria e gestão.

Na perspectiva dos gestores, verificou-se entendimento semelhante. Embora alguns participantes tenham relatado relacionamento positivo com a Auditoria Interna, as entrevistas evidenciaram que ainda persiste, em determinados setores da instituição, a percepção de que a auditoria possui caráter predominantemente fiscalizador ou punitivo. O Gestor 8 afirmou que *"a auditoria ainda é vista apenas como algo que vem para punir [...] usando aquele termo popular para dedurar o servidor"*. Esse relato demonstra que percepções historicamente construídas ainda influenciam a relação entre parte dos servidores e a atividade de auditoria.

Nesse contexto, os gestores consideram que uma metodologia estruturada e baseada em procedimentos claros pode contribuir para modificar essa percepção. O Gestor 7 afirmou que *"uma metodologia que preze por uma comunicação melhor [...] facilitaria perante os gestores"*, indicando que a padronização dos procedimentos pode favorecer maior compreensão sobre os objetivos do monitoramento e fortalecer a relação entre auditoria e gestão. Em complemento, o Gestor 3 afirmou que *"a administração pública tem que enxergar auditoria interna dessa forma, como um parceiro, como aliado, em prol da gestão"*, percepção que converge com a literatura contemporânea, segundo a qual a Auditoria Interna deve atuar como agente de assessoramento e agregação de valor à gestão (FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020; LIMA, MORAIS e SILVA, 2023).

Além dos aspectos procedimentais, os participantes ressaltaram a importância da comunicação visual. O Gestor 9 sintetizou essa preocupação ao afirmar: *"Com certeza. E não esqueçam da parte visual"*. Esse depoimento reforça os achados das subcategorias anteriores, nas quais gestores e auditores destacaram a necessidade de utilização de fluxogramas, painéis gerenciais e instrumentos que facilitem a compreensão das informações produzidas durante o monitoramento.

A análise documental corroborou essas evidências ao demonstrar que o IFS possui normas e instrumentos relacionados à atividade de Auditoria Interna, como o Manual da Auditoria Interna (2017) e os procedimentos associados ao monitoramento das recomendações. Entretanto, não foi identificado documento que consolide, de forma integrada, as etapas, os fluxos, as responsabilidades e os instrumentos necessários para operacionalizar uma metodologia sistemática de monitoramento. Essa constatação reforça as percepções manifestadas pelos participantes acerca da necessidade de maior padronização dos procedimentos.

Os registros da observação participante também corroboraram esse diagnóstico. No acompanhamento realizado junto à Auditoria Interna (OP-AUD-1), observou-se que parte das orientações relacionadas ao monitoramento era transmitida com base na experiência dos

auditores e nas características de cada situação analisada. De forma complementar, o registro realizado junto ao gestor (OP-GES-1) evidenciou que a compreensão das etapas do acompanhamento também dependia das orientações recebidas ao longo da execução das atividades. Embora essas práticas permitissem a continuidade do monitoramento, evidenciaram a ausência de um referencial metodológico único que orientasse, de forma padronizada, a atuação dos diferentes participantes.

A triangulação das entrevistas, da análise documental, da observação participante e do referencial teórico demonstra que auditores e gestores reconhecem a necessidade de uma metodologia estruturada para orientar o monitoramento das recomendações da Auditoria Interna. As evidências indicam que a padronização dos procedimentos pode fortalecer a comunicação entre auditoria e gestão, ampliar a compreensão das responsabilidades dos diferentes atores envolvidos e conferir maior uniformidade às atividades de acompanhamento. O confronto entre as diferentes fontes de evidência revela que o principal desafio institucional não consiste na inexistência de práticas de monitoramento, mas na ausência de um referencial metodológico integrado que sistematize responsabilidades, procedimentos, fluxos e instrumentos, reduzindo a dependência do conhecimento individual e fortalecendo a continuidade do processo. Esse achado converge com Santos Júnior (2021), Strohschoen *et al.* (2024) e Souza *et al.* (2026), que identificam o monitoramento sistemático como elemento essencial para ampliar a efetividade das recomendações, fortalecer a governança e agregar valor à gestão pública. Os resultados também revelam que a efetividade dessa metodologia depende não apenas da definição formal dos procedimentos, mas do comprometimento dos participantes, da clareza das informações disponibilizadas e da construção de uma relação de cooperação entre auditores e gestores, evidenciando que essa necessidade emergiu da realidade investigada no IFS, constituindo um dos principais fundamentos para a construção da metodologia proposta no Produto Técnico-Tecnológico.

Subcategoria 20 – Sugestão para inserir no manual para o monitoramento

Esta subcategoria analisou as contribuições apresentadas por auditores e gestores para a elaboração de um manual destinado ao monitoramento sistemático das recomendações da Auditoria Interna, buscando identificar quais elementos são considerados essenciais para tornar esse instrumento útil, compreensível e aplicável à realidade institucional.

A elaboração de manuais de procedimentos constitui importante mecanismo de padronização das atividades administrativas, contribuindo para a preservação da memória institucional, a uniformização das rotinas e a redução da dependência do conhecimento individual dos servidores (SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024). Entretanto, a literatura ressalta que a efetividade desses instrumentos depende da clareza da linguagem, da objetividade das orientações e da utilização de recursos que facilitem sua aplicação pelos diferentes usuários (LIMA, 2023). Nesse sentido, recomenda-se que os instrumentos de orientação incorporem fluxogramas, recursos visuais, exemplos práticos e soluções tecnológicas capazes de apoiar a tomada de decisão e facilitar a execução das atividades (MIRANDA, SALDANHA e FILHO, 2023; SOUZA *et al.*, 2026).

As entrevistas evidenciaram elevado grau de convergência entre auditores e gestores quanto às características consideradas essenciais para um manual destinado ao monitoramento sistemático das recomendações da Auditoria Interna. Embora tenham apresentado sugestões distintas, os participantes concentraram suas contribuições na necessidade de um instrumento claro, padronizado, objetivo, visualmente acessível e alinhado às rotinas institucionais, corroborando o entendimento de Souza *et al.* (2026) de que processos dessa natureza devem ser construídas com foco na aplicabilidade prática e na integração entre auditoria e gestão.

Na percepção dos auditores, um dos principais desafios consiste em aproximar a linguagem técnica da realidade vivenciada pelos gestores. O Auditor 4 afirmou que o manual deve *"trazer o gestor para dentro do processo"*, observando que *"a linguagem técnica às vezes distancia o gestor que não tem a minha linguagem de entender o que eu quero"*. Esse relato evidencia que a efetividade do manual depende não apenas da consistência técnica de seu conteúdo, mas também de sua capacidade de comunicar procedimentos de forma acessível aos diferentes públicos da instituição, conforme defendem Lima (2023) e Miranda, Saldanha e Filho (2023).

Os auditores também apresentaram sugestões relacionadas ao aperfeiçoamento da gestão das recomendações. O Auditor 1 propôs a *"classificação das recomendações conforme seu nível de importância"*, permitindo que os esforços institucionais sejam direcionados conforme a criticidade dos achados. Já os Auditores 2 e 3 defenderam a incorporação de recursos tecnológicos capazes de automatizar atividades atualmente executadas de forma manual, enquanto o Auditor 5 sugeriu que o manual estabelecesse responsabilidades claramente definidas tanto para gestores quanto para auditores, inclusive em situações envolvendo atrasos no monitoramento, com *"responsabilização do gestor em caso de descumprimento e a responsabilização até do próprio auditor em caso de demora excessiva"*. Essas contribuições convergem com a literatura ao reforçar que o monitoramento estruturado deve contemplar definição de responsabilidades, priorização baseada em riscos e utilização de ferramentas que promovam maior eficiência operacional (SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024; SOUZA *et al.*, 2026).

Sob a perspectiva dos gestores, verificou-se entendimento semelhante. O Gestor 9 manifestou preferência por um material objetivo e de fácil consulta, afirmando: *"não sou muito a favor de manual [...] algo mais conciso, mais clean"*. Na mesma direção, o Gestor 3 defendeu a elaboração de um documento *"mais padrão, mais uniforme, com responsabilidades mais definidas"*, reforçando que a padronização dos procedimentos pode reduzir interpretações divergentes entre as diferentes unidades.

Outro aspecto recorrente nas entrevistas foi a necessidade de construção colaborativa do manual. O Gestor 7 destacou que a equipe responsável deveria *"consultar algumas áreas da gestão"*, evidenciando que a participação dos diferentes setores tende a aumentar a aderência do instrumento às rotinas institucionais. Essa percepção é coerente com a proposta de Souza *et al.* (2026), segundo a qual o monitoramento sistemático torna-se mais efetivo quando desenvolvido de forma participativa, considerando as necessidades dos diversos atores envolvidos no processo.

Os gestores também sugeriram mecanismos para fortalecer a memória institucional e ampliar o apoio às decisões futuras. O Gestor 1 propôs a inclusão do *"histórico de várias auditorias que já foram feitas"* e das soluções adotadas, permitindo que experiências anteriores subsidiem novas ações de monitoramento. No campo tecnológico, o Gestor 6 sugeriu integrar o manual a *"um sistema mais inteligente para auditoria [...] usar uma inteligência artificial para buscar evidências"*. Complementarmente, o Gestor 5 ressaltou que a efetividade do manual também depende da aproximação entre Auditoria Interna e unidades auditadas, afirmando que *"não é só fazer manuais [...] a auditoria precisa estar mais próxima dos campi"*.

Os registros da observação participante corroboraram essas percepções. No acompanhamento realizado junto ao gestor (OP-GES-1), verificou-se que, para facilitar a compreensão das recomendações, eram produzidas orientações complementares, comunicações adaptadas e materiais explicativos destinados às equipes responsáveis pela implementação. De forma complementar, o acompanhamento realizado junto à Auditoria Interna (OP-AUD-1) evidenciou que parte das orientações metodológicas era transmitida diretamente durante a condução dos processos, indicando a inexistência de um instrumento único que reunisse, de forma sistematizada, os procedimentos adotados no monitoramento.

A análise documental reforçou esse diagnóstico ao demonstrar que os documentos institucionais, como o Manual da Auditoria Interna (IFS, 2017), atualmente utilizados pela Auditoria Interna apresentam predominância de textos descritivos, com utilização limitada de fluxogramas (inclusive, desatualizados), modelos visuais, exemplos práticos e outros recursos que favoreçam consultas rápidas durante a execução das atividades. Embora esses documentos estabeleçam diretrizes relevantes, verificou-se a ausência de um instrumento integrado que consolide orientações operacionais para auditores e gestores, conforme sugerido pelos participantes.

A triangulação das entrevistas, da análise documental, da observação participante e do referencial teórico demonstra que auditores e gestores compartilham entendimento quanto aos principais elementos que devem compor uma metodologia sistemática de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna. As evidências indicam que esse instrumento deve conciliar rigor técnico com simplicidade de utilização, incorporando linguagem acessível, responsabilidades claramente definidas, procedimentos padronizados, recursos visuais, exemplos práticos e soluções tecnológicas que apoiem o monitoramento. O confronto entre as diferentes fontes evidencia que essas características não representam apenas preferências dos participantes, mas respondem às fragilidades identificadas ao longo da pesquisa, especialmente quanto à padronização dos procedimentos, à comunicação entre auditoria e gestão e à organização das informações. Dessa forma, os resultados desta subcategoria forneceram a base empírica para a estruturação da metodologia, consubstanciada no Manual de Boas Práticas que compõe o Produto Técnico-Tecnológico, evidenciando que seu conteúdo foi construído a partir das necessidades identificadas no contexto investigado e em consonância com a literatura especializada (SAMPAIO e NOGUEIRA, 2024; LIMA, 2023; MIRANDA, SALDANHA e FILHO, 2023; SOUZA *et al.*, 2026).

Subcategoria 21 – Verificar algum ponto importante sobre o tema

Esta subcategoria reuniu as manifestações espontâneas apresentadas ao final das entrevistas, permitindo que auditores e gestores registrassem percepções não contempladas nas questões anteriores. O objetivo foi identificar aspectos considerados relevantes pelos participantes para o aperfeiçoamento do monitoramento das recomendações da Auditoria Interna e compreender como esses elementos dialogam com os resultados obtidos ao longo da pesquisa.

Estudos sobre governança pública e auditoria interna indicam que o fortalecimento dos sistemas de controle depende não apenas da existência de normas e procedimentos formais, mas também da construção de relações de cooperação entre os diferentes atores organizacionais (FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020). Além disso, a comunicação institucional, a capacitação contínua, o compartilhamento do conhecimento e o uso de tecnologias de apoio favorecem a implementação das recomendações e o aperfeiçoamento da gestão pública (MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018; SANTOS JÚNIOR e SANTOS, 2023; SOUZA *et al.*, 2026). Com esse propósito, ao final das entrevistas foi concedido espaço para que os participantes apresentassem livremente aspectos considerados relevantes para o aperfeiçoamento do monitoramento das recomendações.

As manifestações espontâneas reforçaram os principais resultados identificados ao longo da pesquisa, especialmente quanto à necessidade de aperfeiçoar a comunicação entre Auditoria Interna e gestão, ampliar o uso de tecnologias de apoio, fortalecer a capacitação dos servidores e consolidar procedimentos padronizados de monitoramento. Assim, embora essas contribuições não tenham sido provocadas por perguntas específicas, elas convergem com os

achados anteriormente discutidos e reforçam aspectos considerados estratégicos pelos próprios participantes.

Entre os auditores, verificou-se preocupação com a redução das atividades operacionais realizadas manualmente. O Auditor 3 manifestou expectativa quanto à utilização de soluções capazes de *"automatizar essa parte operacional"*, indicando que a modernização dos processos poderá contribuir para otimizar as atividades de monitoramento. Essa percepção converge com as discussões apresentadas nas subcategorias relativas às ferramentas tecnológicas, aos indicadores de desempenho e ao uso de *Business Intelligence*, evidenciando que a automação é percebida como instrumento para ampliar a eficiência do processo.

Outro aspecto destacado refere-se às dificuldades decorrentes da percepção ainda existente, em parte da instituição, de que a Auditoria Interna possui caráter predominantemente fiscalizador. O Auditor 5 descreveu esse desafio ao afirmar que existe um esforço permanente para demonstrar aos gestores a importância do trabalho desenvolvido pela unidade, relatando o enfrentamento de um desgaste contínuo, caracterizado como um *"cabo de guerra que a gente sempre fica tentando abrir os olhos do gestor para mostrar a importância do trabalho"*, observando que ainda persistem percepções de que a auditoria *"faz só atrapalhar"*. Essa manifestação reforça resultados identificados em subcategorias anteriores, nos quais gestores e auditores defenderam uma atuação mais colaborativa da Auditoria Interna, alinhada ao papel de assessoramento e agregação de valor descrito pela literatura (MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018; SOUZA *et al.*, 2026).

Na perspectiva dos gestores, as manifestações concentraram-se no aperfeiçoamento da comunicação institucional e da organização das informações. O Gestor 5 destacou que a apresentação das recomendações por unidade administrativa poderia facilitar sua compreensão e implementação, afirmando que documentos muito extensos *"geram um cansaço e geram uma dificuldade para se responder essas questões"*. Em complemento, o Gestor 3 enfatizou a necessidade de ampliar as ações de capacitação e o diálogo entre Auditoria Interna e gestores, sugerindo *"capacitação contínua de servidores e mais reuniões com auditoria"*. Essas percepções reforçam a importância da comunicação contínua e da disseminação do conhecimento para aumentar a efetividade do monitoramento.

Outro aspecto relevante foi apresentado pelo Gestor 6, ao relacionar a *"rotatividade de gestão"* à necessidade de procedimentos mais padronizados. Segundo o participante, a existência de orientações claras pode reduzir os impactos decorrentes das mudanças frequentes de responsáveis pelas unidades administrativas, favorecendo maior continuidade das atividades. Na mesma direção, o Gestor 7 sugeriu que indicadores relacionados ao atendimento das recomendações sejam *"ranqueados dentro do IFS"* nas diferentes unidades da instituição. Embora essa estratégia demande avaliação quanto aos critérios de implementação e aos possíveis efeitos sobre a gestão, a proposta reforça a percepção de que indicadores podem estimular maior acompanhamento dos resultados e fortalecer a *accountability* institucional.

A análise documental corroborou essas percepções ao demonstrar que o IFS dispõe de instrumentos relacionados ao monitoramento das recomendações, porém distribuídos em diferentes documentos institucionais, tais como: Manual da Auditoria Interna (IFS, 2017), Regimento Interno da Auditoria Interna (IFS, 2020), Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna – RAIN (IFS, 2019; IFS, 2020; IFS, 2021; IFS, 2022; IFS, 2023; IFS, 2024; IFS, 2025), Planejamentos Anuais de Atividades de Auditoria Interna – PAINT (IFS, 2021; IFS, 2022; IFS, 2023; IFS, 2024; IFS, 2025), e dos documentos relacionados ao monitoramento das recomendações, como o relatório gerencial do monitoramento – RGM/IFS (2025), sem um referencial único que integre procedimentos, responsabilidades e orientações operacionais.

Os registros da observação participante confirmaram esse diagnóstico. No acompanhamento realizado junto à Auditoria Interna (OP-AUD-1), verificou-se que parte das atividades ainda dependia da consolidação de informações provenientes de diferentes controles

e sistemas. Já no acompanhamento realizado junto ao gestor (OP-GES-1), observou-se que a implementação das recomendações frequentemente exigia esclarecimentos complementares durante sua execução, evidenciando a necessidade de orientações mais sistematizadas.

A triangulação das entrevistas, da análise documental, da observação participante e do referencial teórico demonstra que as manifestações espontâneas não introduziram novos problemas, mas consolidaram os principais achados identificados ao longo da investigação. As evidências convergem ao indicar que o aperfeiçoamento do monitoramento depende da integração entre procedimentos padronizados, comunicação clara, capacitação contínua, utilização de tecnologias de apoio, organização das informações e fortalecimento da relação colaborativa entre Auditoria Interna e gestão (FONSECA, JORGE e NASCIMENTO, 2020; MARINHO e SILVA JÚNIOR, 2018; SANTOS JÚNIOR e SANTOS, 2023; SOUZA et al., 2026). Esses resultados sintetizam as evidências produzidas ao longo da pesquisa e constituem o fundamento empírico que subsidiou a elaboração da metodologia sistemática de monitoramento, apresentada no Manual de Boas Práticas propostos como Produto Técnico-Tecnológico.

Dessa forma, ao término das entrevistas realizadas com os participantes de todas as Unidades de Análise da pesquisa (Auditoria Interna, Reitoria, Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas e Direções-Gerais dos Câmpus do IFS), foi elaborada uma nuvem de palavras com base nos termos mais recorrentes nas respostas dos auditores e gestores, apresentada na Figura 14.

Figura 14 – Nuvem de palavras retiradas das entrevistas com os auditores e gestores



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 14 constitui um recurso complementar de visualização dos dados qualitativos, apresentando a frequência de ocorrência dos termos mencionados pelos participantes ao longo das entrevistas. Observa-se maior recorrência das palavras Monitoramento, Recomendações, Auditoria Interna e Implementação, evidenciando sua centralidade nas discussões desenvolvidas durante a pesquisa.

Todavia, a nuvem de palavras possui caráter essencialmente descritivo e ilustrativo, não permitindo, por si só, estabelecer relações entre os conceitos, inferir prioridades ou explicar a relevância dos temas identificados. Sua interpretação deve ser realizada em conjunto com a

análise de conteúdo das entrevistas, a análise documental e a observação participante, que fundamentaram os resultados apresentados nas subcategorias anteriores.

Nesse sentido, a recorrência desses termos é coerente com os principais eixos temáticos identificados ao longo da investigação, especialmente aqueles relacionados ao monitoramento das recomendações, à atuação da Auditoria Interna, à implementação das providências pela gestão e ao aperfeiçoamento dos processos institucionais. Assim, a Figura 14 complementa os achados da pesquisa ao representar, de forma visual, a predominância dos temas discutidos pelos participantes, sem substituir as interpretações decorrentes da análise qualitativa realizada.

4.5 Discussão integrada dos principais achados da pesquisa

O exame das vinte e uma subcategorias de análise realizadas nos tópicos anteriores, permitiu compreender as rotinas e as percepções que envolvem o monitoramento das recomendações da Auditoria Interna no IFS. Conforme destacam Yin (2015), Creswell e Creswell (2021) e Bardin (2016), a integração de múltiplas fontes de evidência favorece interpretações mais consistentes ao possibilitar a convergência entre diferentes perspectivas sobre o fenômeno investigado.

Nessa perspectiva, este tópico apresenta uma síntese interpretativa fundamentada nas seis categorias de análise definidas na metodologia da pesquisa, que conectam os objetivos específicos ao referencial teórico e conceitual.

O processo de triangulação confrontou sistematicamente os normativos vigentes, os documentos internos, os discursos dos catorze servidores entrevistados, o referencial teórico e os registros da observação participante obtidos em campo. Essa integração das evidências possibilitou identificar padrões recorrentes e compreender como os diferentes elementos do monitoramento se relacionam no contexto institucional investigado.

Esse esforço de síntese qualitativa levou à reorganização das vinte e uma subcategorias, contidas nas seis categorias de análise, em quatro grandes achados da pesquisa. Antes de detalhar cada um deles, apresenta-se o Quadro 8, que sintetiza o diagnóstico situacional observado e os respectivos desafios identificados após a triangulação das evidências em cada subcategoria analisada, correlacionando com o objetivo específico atendido, estabelecendo a base empírica que fundamenta os achados e, posteriormente, as diretrizes incorporadas ao Produto Técnico Tecnológico, sem antecipar as soluções propostas.

Quadro 8 – Diagnóstico Situacional e Desafios por Subcategoria de Análise

Subcategoria	Diagnóstico observado	Principal desafio identificado após a triangulação das evidências
Categoria de análise 1. Planejamento e execução da atividade de auditoria Objetivo específico atendido: I – Realizar um diagnóstico do processo atual de acompanhamento das recomendações da auditoria interna do IFS, examinando os fluxos, as ferramentas utilizadas e as responsabilidades dos atores envolvidos, por meio de análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas.		
1. Importância e qualidade da fase de planejamento	Planejamento institucionalizado e aderente aos referenciais normativos, porém com limitações na avaliação de riscos compartilhada com as unidades auditadas.	Aperfeiçoar a operacionalização do planejamento, fortalecer a análise de riscos e ampliar o compartilhamento das informações entre a Auditoria Interna e os gestores.
2. Eficácia da fase de execução	Evidências tecnicamente fundamentadas, porém ausência de padronização quanto à	Padronizar a produção, organização, preservação e validação das evidências,

Subcategoria	Diagnóstico observado	Principal desafio identificado após a triangulação das evidências
	produção, organização e validação das evidências apresentadas pelos gestores.	favorecendo maior segurança técnica e transparência.
3. Clareza, objetividade e tempestividade dos relatórios	Relatórios tecnicamente consistentes, porém extensos, com linguagem técnica e estrutura que dificulta sua compreensão por parte dos gestores.	Aperfeiçoar a comunicação dos relatórios mediante linguagem acessível, organização objetiva, individualização das recomendações e divulgação tempestiva.
4. Responsabilidade pela implementação das recomendações	Responsabilidades reconhecidas, porém distribuídas informalmente e com baixa rastreabilidade das atribuições.	Instituir mecanismos formais para definição dos responsáveis, prazos, providências e fluxo de acompanhamento.
Categoria de análise 2. Estrutura e funcionamento do monitoramento das recomendações Objetivo específico atendido: I – Realizar um diagnóstico do processo atual de acompanhamento das recomendações da auditoria interna do IFS, examinando os fluxos, as ferramentas utilizadas e as responsabilidades dos atores envolvidos, por meio de análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas.		
5. Existência de práticas estruturadas de monitoramento	O monitoramento existe institucionalmente, mas depende de controles paralelos e da organização individual dos servidores.	Padronizar procedimentos, integrar informações e fortalecer mecanismos de controle e rastreabilidade do monitoramento.
6. Padronização dos procedimentos	Existem documentos orientadores, porém desatualizados e sem refletir a realidade operacional atual.	Atualizar e uniformizar os procedimentos institucionais de monitoramento.
7. Plano de Providências Permanente (PPP)	O PPP é reconhecido como importante instrumento de monitoramento, porém apresenta limitações de usabilidade e utilização desigual entre os gestores.	Aperfeiçoar a usabilidade, organização das informações e integração do PPP às rotinas institucionais.
8. Termo de Assunção de Risco (TAR)	Não há procedimento formal para registrar a aceitação de riscos quando a recomendação não é implementada.	Institucionalizar instrumento que formalize a aceitação dos riscos pela gestão.
Categoria de análise 3. Fragilidades e potencialidades do modelo atual Objetivo específico atendido: II – Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do processo atual de monitoramento das recomendações da auditoria interna do IFS, mediante a aplicação da Matriz SWOT, com base na triangulação das percepções empíricas dos gestores auditados e da equipe de auditoria;		
9. Fraquezas e ameaças	Limitações tecnológicas, controles paralelos, baixa padronização, sobrecarga de trabalho e perda da memória institucional comprometem o monitoramento.	Estruturar procedimentos, instrumentos e mecanismos capazes de fortalecer a continuidade, a rastreabilidade e a efetividade do monitoramento.
10. Forças e oportunidades	A instituição dispõe de equipe qualificada, apoio da alta administração e ambiente favorável ao aperfeiçoamento do monitoramento.	Potencializar as capacidades institucionais já existentes para ampliar a efetividade do monitoramento.
Categoria de análise 4. Ferramentas e mecanismos para aperfeiçoamento do monitoramento Objetivo específico atendido: III – Descrever a estrutura do monitoramento das recomendações no IFS, com vistas a ser eficiente, transparente, gerador de valor e relevante para a governança e a <i>accountability</i> institucional;		

Subcategoria	Diagnóstico observado	Principal desafio identificado após a triangulação das evidências
11. Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ)	O PGMQ encontra-se formalmente instituído, porém sua operacionalização ainda depende de procedimentos manuais e de conhecimento não uniformemente disseminado.	Ampliar a utilização do PGMQ como instrumento de melhoria contínua e integração das avaliações da qualidade.
12. Indicadores de desempenho	Há consenso sobre sua importância, mas sua obtenção ainda depende de consolidação manual das informações.	Implantar indicadores capazes de mensurar o desempenho, apoiar decisões e acompanhar resultados.
13. Ferramentas visuais (BI)	As informações encontram-se dispersas e pouco integradas, dificultando sua visualização e utilização gerencial.	Integrar ferramentas visuais aos processos institucionais para tornar as informações claras, atualizadas e úteis à gestão.
14. Fluxograma de processos	As etapas do monitoramento não estão representadas de forma visual e padronizada.	Simplificar a compreensão das etapas do monitoramento por meio de representação visual dos procedimentos.
15. Demonstração dos benefícios	Os benefícios da Auditoria Interna são registrados, porém pouco divulgados no ambiente institucional.	Ampliar a evidenciação dos benefícios produzidos pela Auditoria Interna.
Categoria de análise 5. Transparência, governança e <i>accountability</i> Objetivo específico atendido: III – Descrever a estrutura do monitoramento das recomendações no IFS, com vistas a ser eficiente, transparente, gerador de valor e relevante para a governança e a <i>accountability</i> institucional;		
16. Transparência e publicidade	Existem mecanismos formais de divulgação, porém com limitações de acesso, organização e atualização das informações.	Ampliar a organização, atualização e facilidade de acesso às informações produzidas durante o monitoramento.
17. Contribuição da Auditoria para a governança	O monitoramento fortalece a governança, porém ainda existem oportunidades para ampliar a comunicação institucional e a prestação de contas.	Fortalecer os mecanismos de comunicação dos resultados e ampliar sua utilização pela gestão.
18. Papel da Auditoria como instrumento de <i>accountability</i>	A Auditoria é reconhecida como instância de orientação e apoio, mas a divulgação de seus resultados ainda pode ser ampliada.	Aperfeiçoar a prestação de contas e ampliar a utilização das informações produzidas durante o monitoramento.
Categoria de análise 6. Diretrizes para uma metodologia sistemática de monitoramento Objetivo específico atendido: IV – Propor um Produto Técnico e Tecnológico (PTT), consubstanciado em um manual de boas práticas para o monitoramento contínuo das recomendações da auditoria interna ao IFS, que parametrize e oriente a aplicação da nova metodologia sistemática, contendo diretrizes aplicáveis, exemplos replicáveis e recomendações.		
19. Metodologia estruturada	Não existe metodologia institucional integrada que consolide todas as etapas do monitoramento das recomendações.	Desenvolver metodologia institucional baseada em procedimentos padronizados, cooperação e clareza das responsabilidades.
20. Sugestões para o Manual	Os participantes demandam um instrumento objetivo, visual, padronizado, colaborativo e apoiado por tecnologia.	Conciliar rigor técnico com linguagem acessível, recursos visuais, responsabilidades definidas e apoio tecnológico.
Objetivo específico atendido: Todos		
21. Aspectos complementares	Os participantes reforçaram a necessidade de comunicação, capacitação, tecnologia,	Integrar comunicação, capacitação, tecnologia, padronização e gestão do

Subcategoria	Diagnóstico observado	Principal desafio identificado após a triangulação das evidências
	gestão do conhecimento e melhoria contínua.	conhecimento para fortalecer o monitoramento.

Fonte: Elaborado pelo autor

O percurso metodológico desta investigação foi estruturado sob o rigor do estudo de caso único integrado e operado mediante a técnica de Análise de Conteúdo. Inicialmente, a arquitetura da pesquisa delimitou 6 categorias analíticas e 21 subcategorias. Essas categorias serviram para direcionar e organizar a coleta de dados primários e secundários, conectando os referenciais teóricos e as perguntas do roteiro de entrevista.

Ao longo do processo de triangulação de dados das múltiplas fontes de evidências, essas 21 subcategorias passaram por um processo de fusão e aglutinação interpretativa. Essa consolidação qualitativa reduziu a fragmentação dos dados brutos, resultando na formulação de quatro achados centrais, conforme apresentado no quadro 9. Esses quatro achados sintetizam a compreensão construída ao longo da investigação e o resultado da triangulação das fontes de evidências.

Quadro 9 – Síntese da triangulação das evidências da pesquisa

Achado	Entrevistas	Análise documental	Observação participante	Síntese da triangulação
Achado 1 – O monitoramento das recomendações está institucionalizado, porém apresenta limitações operacionais.	Os participantes reconhecem o monitoramento como atividade essencial da Auditoria Interna e da gestão.	Os normativos institucionais e documentos de planejamento evidenciam a formalização do processo de monitoramento.	O acompanhamento das recomendações integra a rotina da Auditoria Interna, embora ainda dependa de procedimentos operacionais intensivos.	O monitoramento encontra-se institucionalizado, porém sua efetividade é limitada por aspectos operacionais que reduzem a eficiência do processo.
Achado 2 – A ausência de padronização compromete a uniformidade do monitoramento.	Foram identificadas percepções distintas quanto aos fluxos, prazos e evidências necessárias para implementação das recomendações.	Existem diretrizes institucionais, porém sem metodologia operacional padronizada para todas as etapas do monitoramento.	Verificaram-se práticas distintas entre as unidades auditadas na condução e no acompanhamento das recomendações.	A inexistência de procedimentos padronizados dificulta a uniformidade, a previsibilidade e a eficiência do monitoramento.
Achado 3 – A comunicação entre Auditoria Interna e gestores favorece a efetividade do monitoramento.	Os entrevistados destacaram o diálogo contínuo como fator facilitador para implementação das recomendações.	Os documentos estabelecem fluxos formais de comunicação entre a Auditoria Interna e as unidades auditadas.	Observou-se intensa interação para esclarecimento das recomendações e validação das evidências apresentadas pelos gestores.	A comunicação constitui elemento estruturante do monitoramento, fortalecendo a cooperação institucional e reduzindo inconsistências durante o acompanhamento.

Achado 4 – O monitoramento contínuo apresenta potencial para fortalecer a governança, a <i>accountability</i> e a melhoria da gestão pública.	Audidores e gestores associam o monitoramento ao aperfeiçoamento dos controles internos, da gestão de riscos e da tomada de decisão.	Os normativos relacionam o monitoramento às práticas de governança, transparência e <i>accountability</i> .	As informações produzidas subsidiam decisões gerenciais e o acompanhamento das ações corretivas implementadas.	O monitoramento extrapola o acompanhamento das recomendações, constituindo importante instrumento de fortalecimento da governança institucional e de aperfeiçoamento da gestão pública.
---	--	---	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

Cada um desses achados centrais, reúnem os principais fatores condicionantes do monitoramento das recomendações e respondem diretamente ao diagnóstico empírico (observado no quadro 8) realizado no IFS e suas implicações para a metodologia proposta.

4.5.1 Primeiro achado: monitoramento das recomendações

O monitoramento das recomendações está institucionalizado, porém sua efetividade ainda é limitada por aspectos operacionais

Este primeiro achado resulta da convergência das evidências obtidas nas subcategorias 1 (importância e qualidade da fase de planejamento), 2 (eficácia da fase de execução), 3 (clareza, objetividade e tempestividade dos relatórios), 4 (responsabilidade pela implementação das recomendações), 5 (existência de práticas estruturadas de monitoramento), 7 (utilização do Plano de Providências Permanente – PPP) e 8 (formalização do Termo de Assunção de Risco – TAR).

Em conjunto, representam o ciclo operacional do monitoramento das recomendações, desde o planejamento dos trabalhos de auditoria até o acompanhamento da implementação das providências pela gestão. A triangulação das evidências demonstrou que o monitoramento se encontra institucionalizado no IFS, com previsão em normativos internos, utilização do Plano de Providências Permanente (PPP) e definição de responsabilidades para auditores e gestores. Entretanto, o diagnóstico evidenciou que sua operacionalização ainda apresenta limitações relacionadas à organização das rotinas, à padronização dos procedimentos, à atualização dos instrumentos de acompanhamento e à formalização da assunção de riscos.

Essa interpretação resultou da convergência entre as diferentes fontes de evidência. A análise documental confirmou a existência de procedimentos formais para o monitoramento, enquanto as entrevistas evidenciaram que auditores e gestores reconhecem essa atividade como parte integrante do ciclo da Auditoria Interna. Por sua vez, a observação participante revelou que a descontinuidade do módulo de auditoria do SIPAC levou à adoção de controles paralelos, baseados em planilhas eletrônicas e comunicações por correio eletrônico, aumentando a dependência de procedimentos manuais para o acompanhamento das recomendações e para a validação das evidências apresentadas pelas unidades.

Esses resultados convergem com a Instrução Normativa CGU nº 3/2017, que estabelece o monitoramento como atividade permanente das Unidades de Auditoria Interna Governamental, e com a literatura que o reconhece como etapa essencial para verificar a implementação das recomendações e apoiar o aperfeiçoamento da gestão (ROMERO; VIEIRA, 2018; SOUZA, 2019). Da mesma forma, dialogam com o Acórdão TCU nº 843/2023 – Plenário,

ao evidenciar a importância da utilização de instrumentos formais, como o Plano de Providências Permanente e o Termo de Assunção de Risco, para assegurar maior rastreabilidade e transparência ao acompanhamento das recomendações.

Assim, este primeiro achado demonstra que o principal desafio institucional deixou de ser a implantação formal do monitoramento e passou a concentrar-se no aperfeiçoamento de sua operacionalização. Essa constatação fundamenta diversas diretrizes incorporadas ao Produto Técnico Tecnológico, especialmente aquelas voltadas à estruturação de uma metodologia sistemática de monitoramento, à padronização dos procedimentos, ao fortalecimento do Plano de Providências Permanente e à institucionalização do Termo de Assunção de Risco.

4.5.2 Segundo achado: ausência padronização de procedimentos

A ausência de procedimentos padronizados e de instrumentos integrados compromete a uniformidade do monitoramento

Este segundo achado resulta da convergência das evidências obtidas nas subcategorias 6 (padronização dos procedimentos de acompanhamento), 9 (identificação das fraquezas e ameaças), 10 (identificação das forças e oportunidades), 11 (Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade – PGMQ), 12 (indicadores de desempenho), 13 (*Business Intelligence* – BI), 14 (fluxograma de processos), 15 (demonstração de benefícios) e 16 (transparência e publicidade dos resultados do monitoramento)

Em conjunto, tratam da padronização dos procedimentos, das fragilidades e potencialidades do modelo vigente e dos instrumentos gerenciais capazes de apoiar o monitoramento das recomendações. A triangulação das evidências demonstrou que a inexistência de uma metodologia institucional integrada favorece a adoção de procedimentos distintos entre as unidades, a utilização de controles paralelos e a dispersão das informações, comprometendo a uniformidade do processo, a rastreabilidade das evidências e a consolidação de informações gerenciais.

A convergência entre entrevistas, análise documental e observação participante indicou que a ausência de procedimentos padronizados constitui a principal fragilidade do modelo atual e retroalimenta a dependência de planilhas eletrônicas, registros descentralizados e controles manuais. Como consequência, informações relevantes permanecem dispersas, dificultando o acompanhamento das recomendações, a obtenção de indicadores consolidados e a divulgação sistemática dos resultados. Em contrapartida, a análise SWOT evidenciou que a instituição dispõe de condições favoráveis para superar essas limitações, como equipe qualificada, apoio da alta administração e ambiente propício ao aperfeiçoamento do monitoramento.

Essa interpretação converge com Miranda, Saldanha e Filho (2023), ao reconhecer que a modelagem de processos por meio de fluxogramas contribui para padronizar procedimentos, esclarecer responsabilidades e simplificar a execução das atividades. Também dialoga com Santos Júnior (2021) e Lima (2023), que destacam a utilização de indicadores, painéis gerenciais e ferramentas de *Business Intelligence* como instrumentos que favorecem a organização das informações, ampliam sua visualização e apoiam a tomada de decisão, sem que isso, por si só, assegure melhorias no desempenho do monitoramento. Nessa perspectiva, tais recursos devem ser compreendidos como mecanismos facilitadores da transparência ativa, da integração das informações e da condução sistemática do acompanhamento das recomendações.

Converge também com o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental, que estabelece que o monitoramento deve ocorrer de forma contínua,

estruturada e compatível com os riscos e a complexidade das recomendações (BRASIL, 2017). Também dialoga com Rodrigues *et al.* (2020), ao indicar que a efetividade da auditoria depende da existência de procedimentos claros, consistentes e padronizados, capazes de assegurar uniformidade na condução das atividades de acompanhamento. Da mesma forma, Santos Júnior (2021) e Strohschoen *et al.* (2024) destacam que a integração das informações, a utilização de instrumentos gerenciais e a sistematização dos procedimentos fortalecem a efetividade do monitoramento e ampliam sua contribuição para a governança institucional.

Desta forma, as evidências indicam que o fortalecimento do monitoramento depende menos da criação de novos instrumentos e mais da integração daqueles já existentes em uma metodologia institucional capaz de orientar, de forma uniforme, todas as etapas do processo. Esse diagnóstico fundamentou as diretrizes de padronização, mapeamento de processos, indicadores de desempenho, painéis gerenciais, gestão da qualidade, demonstração de benefícios e transparência incorporadas ao Produto Técnico Tecnológico e detalhadas no Quadro 10 da Seção 4.6, que orientam a modelagem metodológica proposta para o monitoramento contínuo das recomendações da Auditoria Interna.

4.5.3 Terceiro achado: integração entre auditoria interna e gestores

A comunicação entre a Auditoria Interna e os gestores favorece a efetividade do monitoramento

Este terceiro achado resulta da convergência das evidências obtidas nas subcategorias 17 (contribuição da auditoria para a governança da instituição), 18 (papel da auditoria como instrumento de *accountability*), 19 (adoção de metodologia bem estruturada), 20 (sugestões para inserir no manual para o monitoramento) e 21 (verificação de pontos relevantes sobre o tema). Em conjunto, abordam a contribuição da Auditoria Interna para a governança, seu papel como instrumento de *accountability* e as diretrizes para uma metodologia sistemática de monitoramento. A triangulação das evidências indicou que a efetividade do monitoramento não depende apenas da existência de procedimentos formais, mas também da qualidade da interação estabelecida entre a Auditoria Interna e os gestores durante todo o processo de implementação das recomendações.

As entrevistas evidenciaram que a comunicação contínua favorece o entendimento das recomendações, reduz dúvidas na execução das providências e facilita a apresentação das evidências necessárias à validação do monitoramento. Esse diagnóstico foi corroborado pela observação participante, que revelou situações em que gestores precisaram reinterpretar os relatórios da Auditoria Interna para suas equipes, recorrendo, inclusive, à elaboração de orientações complementares e gravações de vídeos explicativos para tornar as recomendações mais compreensíveis e operacionalizáveis. Essas evidências sugerem que relatórios predominantemente textuais e linguagem excessivamente técnica podem ampliar a assimetria comunicacional entre quem emite e quem executa as recomendações, exigindo esforços adicionais de interpretação e aumentando o desgaste operacional ao longo do processo.

Essa interpretação converge com Fonseca, Jorge e Nascimento (2020) e Santos Júnior e Santos (2023), ao reconhecer a Auditoria Interna como atividade de assessoramento à gestão e de fortalecimento da governança. Também dialoga com Souza *et al.* (2026), ao indicar que metodologias estruturadas sob uma perspectiva dialógica e participativa favorecem a aproximação entre auditores e gestores, reduzem barreiras de comunicação e ampliam as condições para o acompanhamento contínuo das recomendações. Nessa perspectiva, a comunicação deixa de representar apenas um fluxo de transmissão de informações e passa a constituir um componente estruturante do monitoramento.

Em síntese, as evidências indicam que o fortalecimento do monitoramento também depende da adoção de estratégias que reduzam a necessidade de interpretações individuais e promovam maior uniformidade na comunicação entre Auditoria Interna e unidades auditadas. Esse diagnóstico fundamentou a incorporação, no Produto Técnico Tecnológico, de diretrizes voltadas à utilização de linguagem instrucional, acessível, definição objetiva de responsabilidades, checklists para apresentação de evidências, fluxos padronizados de comunicação, recursos visuais e orientações práticas capazes de apoiar gestores e servidores durante a implementação e o acompanhamento das recomendações, conforme detalhado no Quadro 10 da Seção 4.6.

4.5.4 Quarto achado: acompanhamento contínuo e fortalecimento da governança

O monitoramento contínuo apresenta potencial para fortalecer a governança, a *accountability* e a melhoria da gestão pública.

Este quarto achado resulta da integração das vinte e uma subcategorias de análise, sintetizando as evidências produzidas ao longo da investigação. Em conjunto, os resultados relacionados ao planejamento e à execução da auditoria, à estrutura do monitoramento, às fragilidades e potencialidades do modelo vigente, às ferramentas de aperfeiçoamento, à governança, à *accountability* e às diretrizes para uma metodologia sistemática indicaram que o monitoramento das recomendações produz efeitos que ultrapassam a verificação do cumprimento das providências corretivas.

A convergência entre entrevistas, análise documental, observação participante e referencial teórico evidenciou que o monitoramento das recomendações ultrapassa a dimensão operacional do acompanhamento das providências corretivas e assume papel estratégico no fortalecimento da governança institucional. Os resultados indicam que a efetividade desse processo está associada à articulação entre procedimentos padronizados, instrumentos de gestão, comunicação entre Auditoria Interna e gestores, transparência das informações e utilização sistemática das evidências produzidas durante o monitoramento.

Sob essa perspectiva, o monitoramento contínuo constitui importante mecanismo de apoio à governança ao favorecer maior transparência sobre a implementação das recomendações, ampliar a disponibilidade de informações para a tomada de decisão e fortalecer a responsabilização dos gestores pelas providências adotadas. Esse entendimento converge com o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental (BRASIL, 2017), que atribui à Auditoria Interna papel relevante na avaliação e no aperfeiçoamento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos. Também dialoga com Fonseca, Jorge e Nascimento (2020), que destacam a contribuição da Auditoria Interna para o fortalecimento da governança por meio da produção e utilização de informações qualificadas para a gestão.

As evidências desta pesquisa ampliam essa discussão ao indicar que o monitoramento contínuo pode contribuir para reduzir a assimetria de informações entre os gestores responsáveis pela implementação das recomendações, a alta administração e os órgãos de controle, favorecendo maior transparência sobre o andamento das ações corretivas e ampliando as condições para o exercício da *accountability*. Nesse contexto, a governança institucional não depende de iniciativas isoladas, mas da integração entre aspectos metodológicos, tecnológicos, organizacionais e relacionais que permitam transformar as recomendações da Auditoria Interna em informações úteis ao aperfeiçoamento contínuo da gestão.

Dessa maneira, este achado evidencia que o fortalecimento da governança institucional requer uma metodologia integrada de monitoramento, capaz de articular procedimentos, responsabilidades, instrumentos gerenciais, mecanismos de transparência e processos de comunicação em um modelo único e sistemático. Esse diagnóstico fundamenta a concepção do

Produto Técnico Tecnológico: a consolidação de uma metodologia sistemática, formalizada por meio de um Manual de Boas Práticas apresentado na seção seguinte, que representa a materialização das evidências produzidas nesta pesquisa, convertendo as necessidades identificadas no IFS em diretrizes metodológicas voltadas ao aperfeiçoamento contínuo do monitoramento das recomendações da Auditoria Interna.

Por fim, o tópico seguinte apresenta as implicações dos resultados para o Produto Técnico Tecnológico, evidenciando como os achados da pesquisa foram convertidos em diretrizes, procedimentos e instrumentos destinados ao aperfeiçoamento do monitoramento das recomendações da Auditoria Interna.

4.6 Implicações para o Produto Técnico Tecnológico

A discussão integrada dos resultados evidenciou que as limitações identificadas no monitoramento das recomendações da Auditoria Interna no IFS não decorrem de fatores isolados, mas da interação entre aspectos metodológicos, procedimentais, tecnológicos, comunicacionais e organizacionais. A triangulação das evidências demonstrou que, embora o monitoramento esteja institucionalizado, sua efetividade permanece condicionada à existência de procedimentos padronizados, instrumentos integrados de gestão, mecanismos estruturados de comunicação e recursos capazes de apoiar o acompanhamento contínuo das recomendações.

Os quatro achados apresentados na seção anterior permitiram compreender que o aperfeiçoamento desse processo depende da integração desses elementos em uma metodologia institucional única, capaz de orientar de forma sistemática todas as etapas do monitoramento. Assim, o Produto Técnico-Tecnológico proposto nesta pesquisa, materializado na Metodologia de Monitoramento Sistemático e operacionalizado por meio de um Manual de Boas Práticas, foi concebido como resposta direta às necessidades identificadas durante a investigação. Nessa perspectiva, o manual não representa um conjunto de orientações elaboradas exclusivamente a partir da literatura ou dos referenciais normativos, mas a consolidação das evidências produzidas pelas entrevistas, pela análise documental, pela observação participante e pelo processo de triangulação desenvolvido ao longo da pesquisa.

Desse modo, cada diretriz incorporada ao Produto Técnico-Tecnológico foi fundamentada em necessidades gerenciais identificadas no diagnóstico organizacional realizado no IFS. As recomendações relativas à padronização das rotinas, à definição de responsabilidades, ao fortalecimento da comunicação entre Auditoria Interna e gestores, à utilização de indicadores de desempenho, painéis gerenciais, fluxogramas de processos, Plano de Providências Permanente, Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade, Termo de Assunção de Risco, mecanismos de transparência e evidenciação dos benefícios da auditoria foram estruturadas para responder às fragilidades e oportunidades de aperfeiçoamento identificadas nas vinte e uma subcategorias de análise.

Dessa forma, o PTT representa a materialização dos resultados desta pesquisa, preservando o alinhamento entre o problema investigado, os objetivos propostos, os achados obtidos e a solução prática desenvolvida. Mais do que consolidar boas práticas já reconhecidas na literatura e nos referenciais normativos, a metodologia proposta busca responder às necessidades observadas no contexto investigado, oferecendo um instrumento aplicável à realidade das Instituições Federais de Ensino.

Para evidenciar essa rastreabilidade e assegurar a consistência metodológica da proposta, o Quadro 10 apresenta a relação entre os quatro achados da pesquisa, as necessidades gerenciais identificadas durante a investigação e as respectivas implicações incorporadas ao Produto Técnico-Tecnológico. Essa sistematização estabelece a transição entre o diagnóstico analítico desenvolvido neste capítulo e a proposta metodológica apresentada no Capítulo 5.

Quadro 10 – Relação entre os achados da pesquisa e as implicações para o Produto Técnico Tecnológico

Achado da pesquisa	Necessidade identificada	Implicação para o PTT
Achado 1 – O monitoramento das recomendações está institucionalizado, porém sua efetividade ainda é limitada por aspectos operacionais	Tornar o processo de monitoramento mais uniforme e eficiente.	Estabelecer procedimento padronizado de planejamento, alinhamento inicial com os gestores e critérios para avaliação de riscos; Criar orientações para produção e validação das evidências, com definição dos documentos aceitos e critérios objetivos de análise; Sugerir modelo padronizado de relatório, comunicação visual e estrutura por unidade auditada; Inserir matriz de responsabilidades, definição de papéis, fluxo de implementação e controle de prazos; Estruturação de uma metodologia única de monitoramento; Redesenhar o PPP com estrutura simplificada, histórico das recomendações, atualização periódica e acompanhamento gerencial; Inserir modelo de Termo de Assunção de Risco e definir critérios para sua utilização.
Achado 2 – A ausência de procedimentos padronizados e de instrumentos integrados compromete a uniformidade do monitoramento	Estabelecer critérios comuns de monitoramento para todas as unidades envolvidas.	Sugerir revisão de fluxos operacionais, padronizar procedimentos e formulários; Recomendar mecanismos de mitigação das fragilidades identificadas, incluindo atualização tecnológica; Aproveitar a estrutura existente, apoio da alta administração e cultura colaborativa como pilares da metodologia proposta; Integrar o PGMQ à metodologia de monitoramento, definindo rotinas de avaliação, feedback e melhoria contínua; Sugerir painel de indicadores, metas, periodicidade e critérios de análise para o monitoramento; Sugerir utilização de dashboards e painéis gerenciais de <i>Business Intelligence</i> (BI) para acompanhamento das recomendações; Recomendar a criação e utilização de fluxogramas de todo o processo de monitoramento e dos principais fluxos decisórios; Inserir procedimento para registro, mensuração e divulgação sistemática dos benefícios financeiros e não financeiros; Estabelecer diretrizes de transparência ativa, divulgação dos resultados e painéis públicos, com divulgação sistemática.
Achado 3 – A comunicação entre a Auditoria Interna e os gestores favorece a efetividade do monitoramento	Melhorar a interação entre Auditoria Interna e gestores	Integrar o monitoramento às práticas de governança institucional; Incorporar mecanismos de <i>accountability</i> , responsabilização e divulgação sistemática dos resultados, recomendando a divulgação a outros colegiados e comunidade acadêmica; Constituir o Manual de Boas Práticas contendo todas as etapas, responsabilidades, instrumentos e fluxos do monitoramento; Estruturar manual ilustrado, com fluxogramas, modelos, checklists, exemplos práticos e orientações operacionais, com linguagem acessível; Inserir diretrizes de capacitação, atualização periódica da metodologia e mecanismos de melhoria contínua.
Achado 4 – O monitoramento contínuo apresenta potencial para fortalecer a governança, a <i>accountability</i> e a melhoria da gestão pública.	Estabelecer metodologia institucional integrada que consolide todas as etapas do monitoramento das recomendações	Estruturação de uma metodologia sistemática de monitoramento, operacionalizada por meio de um Manual de Boas Práticas, integrando procedimentos, instrumentos, indicadores, responsabilidades, mecanismos de transparência e ferramentas de apoio à tomada de decisão, visando fortalecer a governança e agregar valor à gestão pública.

Fonte: Elaborado pelo autor

5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Proposta de Metodologia Sistemática para o Monitoramento Contínuo das Recomendações da Auditoria Interna em Instituições Federais de Ensino

Esta seção apresenta o Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido a partir dos resultados desta pesquisa, concebido como resposta às necessidades identificadas durante o diagnóstico realizado no Instituto Federal de Sergipe. Sua elaboração foi fundamentada nas evidências produzidas pela análise documental, pelas entrevistas semiestruturadas, pela observação participante e pela triangulação das diferentes fontes de evidência, assegurando a rastreabilidade entre o diagnóstico organizacional e a solução metodológica proposta.

Após a discussão integrada dos quatro principais achados da pesquisa, verificou-se que o aperfeiçoamento do monitoramento das recomendações depende da integração entre procedimentos padronizados, instrumentos gerenciais, mecanismos de comunicação, recursos tecnológicos e práticas de governança. Nesse contexto, o Produto Técnico-Tecnológico foi estruturado para transformar essas evidências em orientações práticas capazes de apoiar a condução sistemática do monitoramento das recomendações da Auditoria Interna.

Alinhada às diretrizes do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), a proposta consiste em uma Metodologia Sistemática de Monitoramento, operacionalizada por meio de um Manual de Boas Práticas, cuja versão completa integra o Apêndice E desta dissertação. O manual não introduz novas exigências normativas, mas sistematiza procedimentos, instrumentos e orientações fundamentados nos referenciais nacionais e internacionais aplicáveis à Auditoria Interna Governamental e, principalmente, nas necessidades evidenciadas pela pesquisa de campo.

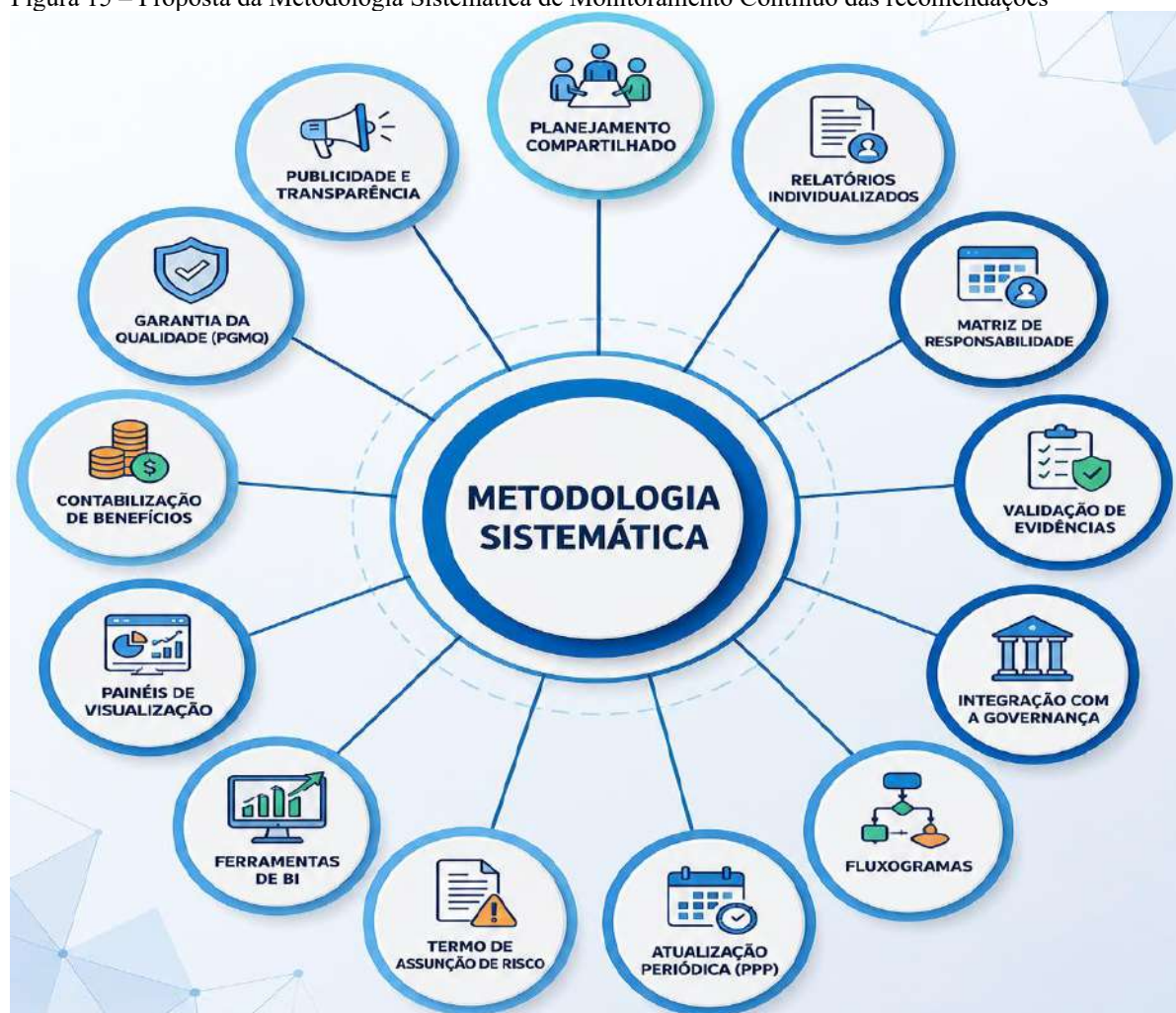
A metodologia foi estruturada a partir dos quatro achados apresentados no Capítulo 4. O primeiro evidenciou a necessidade de aperfeiçoar a operacionalização do monitoramento; o segundo apontou a importância da padronização dos procedimentos e da integração dos instrumentos de gestão; o terceiro destacou a comunicação entre Auditoria Interna e gestores como elemento estruturante do processo; e o quarto demonstrou que o monitoramento constitui importante mecanismo de apoio à governança, à transparência e à *accountability*. Esses achados orientaram diretamente a definição das diretrizes, dos fluxos operacionais, dos instrumentos de acompanhamento e dos mecanismos de avaliação incorporados ao manual.

A metodologia busca responder às limitações operacionais, à ausência de padronização e integração, às necessidades de comunicação entre a Auditoria Interna e os gestores e ao papel do monitoramento no fortalecimento da governança e da melhoria contínua da gestão pública.

Sua estrutura integra 13 pilares essenciais, articulados de forma complementar: 1º O planejamento aperfeiçoado, englobando a análise de riscos e ampliando o compartilhamento das informações entre a Auditoria Interna e os gestores; 2º A comunicação dos relatórios aperfeiçoados, mediante linguagem acessível, organização objetiva, individualização das recomendações e divulgação tempestiva; 3º A utilização de matriz de responsabilidades, com definição de papéis, fluxo de implementação e controle de prazos; 4º O estabelecimento de orientações para produção e validação das evidências, com definição dos documentos aceitos e critérios objetivos de análise; 5º A integração do monitoramento às práticas de governança institucional; 6º A utilização de fluxogramas de todo o processo de monitoramento e dos principais fluxos decisórios, para auditores e gestores; 7º A adoção do Plano de Providência Permanente – PPP redesenhado, com estrutura simplificada, histórico das recomendações, atualização periódica e acompanhamento gerencial; 8º A adoção do Termo de Assunção de Risco – TAR, definindo critérios para sua utilização, nos casos de encerramento de recomendações pela assunção de riscos pelos gestores; 9º A utilização de ferramentas de *business intelligence* – BI (mais especificamente com o *software Power BI*, da Microsoft) para

apresentação e disponibilização de acesso a dados da atuação da auditoria interna; 10º A implementação de painéis de visualização de dados da auditoria (inclusive dos monitoramentos das recomendações) de forma interativa e visualmente acessível, com filtros por unidade, responsável, prazo, risco e situação, visão do estoque, alertas e indicadores de implementação; 11º A contabilização de benefícios financeiros ou não financeiros advindos dos trabalhos da auditoria, com inserção de procedimento para registro, mensuração e divulgação; 12º A aplicação do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade – PGMQ englobando todas as etapas de auditoria, inclusive o monitoramento das recomendações (com utilização de indicadores de desempenho específicos), definindo rotinas de avaliação, feedback e melhoria contínua; e, por fim, 13º A publicidade e a transparência ativa dos dados da auditoria, inclusive em relação ao monitoramento das recomendações, adotando periodicidade, painel público, critérios de divulgação, classificação das informações quanto ao acesso e ao sigilo, incorporando mecanismos de *accountability*, responsabilização e divulgação sistemática dos resultados (inclusive dos relatórios gerenciais de monitoramento, com a divulgação a outros colegiados e à comunidade acadêmica), cuja representação visual se observa na figura 15.

Figura 15 – Proposta da Metodologia Sistemática de Monitoramento Contínuo das recomendações



Fonte: Elaborado pelo autor

Esses pilares não constituem elementos isolados, mas componentes interdependentes de um ciclo contínuo de monitoramento, no qual o planejamento, a execução, o acompanhamento, a validação, a comunicação, o encerramento e a avaliação das recomendações se articulam para favorecer maior padronização, rastreabilidade, transparência

e geração de valor para a gestão. A metodologia é operacionalizada por meio do Manual de Boas Práticas, que reúne as orientações, os fluxos e os instrumentos necessários à sua aplicação no contexto das instituições federais de ensino.

Dessa forma, a metodologia proposta busca apoiar auditores internos e gestores na condução do monitoramento das recomendações, promovendo maior uniformidade dos procedimentos, organização das informações, definição de responsabilidades e integração entre os atores envolvidos. Sua estrutura foi concebida para preservar a flexibilidade necessária às especificidades das Instituições Federais de Ensino, sem perder a padronização requerida para fortalecer a rastreabilidade, a transparência e o acompanhamento contínuo das recomendações.

Embora tenha sido desenvolvida a partir do diagnóstico realizado no Instituto Federal de Sergipe, a metodologia reúne características que possibilitam sua adaptação a outras Instituições Federais de Ensino e organizações públicas com estruturas e processos semelhantes. Assim, o Produto Técnico-Tecnológico amplia a contribuição prática da pesquisa ao disponibilizar um referencial metodológico que transforma as evidências produzidas durante a investigação em um instrumento aplicável ao aperfeiçoamento do monitoramento das recomendações da Auditoria Interna.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como propósito investigar como estruturar uma metodologia sistemática para o monitoramento contínuo das recomendações da Auditoria Interna, com vistas ao aprimoramento da gestão pública no IFS. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso de natureza qualitativa, apoiado na análise documental, em entrevistas semiestruturadas e na observação participante, cujas evidências foram integradas por meio da triangulação dos dados.

Os resultados obtidos permitem responder à questão de pesquisa ao indicar que a proposição de uma metodologia sistemática de monitoramento contínuo das recomendações da Auditoria Interna (estruturada com os treze pilares fundamentais e integrados: Planejamento compartilhado, Relatórios individualizados, Matriz de responsabilidade, Validação de evidências, Integração com a governança, Fluxogramas, Atualização periódica do PPP, Termo de assunção de risco, Ferramentas de BI, Painéis de visualização, Contabilização de benefícios, Integração com PGMQ e Publicidade e transparência, apresentados na figura 15 da seção 5) pode contribuir para o aprimoramento da gestão pública ao promover maior padronização dos procedimentos, fortalecer a comunicação entre a Auditoria Interna e os gestores, ampliar a rastreabilidade das providências adotadas, produzir informações gerenciais mais qualificadas e favorecer a implementação das recomendações emitidas. Dessa forma, o monitoramento pode deixar de representar apenas a etapa final dos trabalhos de auditoria para consolidar-se como um instrumento permanente de fortalecimento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos e da *accountability*.

Em relação aos objetivos específicos, o primeiro objetivo, consistente em realizar um diagnóstico do processo atual de acompanhamento das recomendações da auditoria interna do IFS, examinando os fluxos, as ferramentas utilizadas e as responsabilidades dos atores envolvidos, foi alcançado mediante a integração da análise documental, da observação participante e das entrevistas semiestruturadas. Esse diagnóstico permitiu compreender a dinâmica do processo de monitoramento existente, identificar seus principais instrumentos e reconhecer suas potencialidades e limitações.

O segundo objetivo, voltado a identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do processo atual de monitoramento das recomendações, foi atingido por meio da aplicação da Matriz SWOT, fundamentada na triangulação das evidências produzidas durante a pesquisa. A análise possibilitou compreender os fatores internos e externos que podem influenciar a efetividade do processo, evidenciando tanto capacidades institucionais consolidadas quanto limitações relacionadas à padronização dos procedimentos, ao suporte tecnológico e à integração das informações.

O terceiro objetivo, que consistiu em descrever a estrutura o monitoramento das recomendações no IFS, com vistas a ser considerado eficiente, transparente, gerador de valor e relevante para a governança e a *accountability* institucional, também foi alcançado. A articulação entre os achados empíricos, o referencial teórico e os referenciais normativos permitiram identificar os elementos estruturantes de um modelo de monitoramento sistemático, contemplando definição de responsabilidades, padronização de procedimentos, comunicação entre os atores envolvidos, gestão baseada em riscos, utilização de indicadores, transparência das informações e mecanismos de melhoria contínua.

Por fim, o quarto objetivo específico, consistente em propor um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), consubstanciado em um Manual de Boas Práticas para o monitoramento contínuo das recomendações da Auditoria Interna, foi alcançado mediante o desenvolvimento da metodologia apresentada na Seção Propositiva da dissertação e detalhada no Produto Técnico-Tecnológico constante do Apêndice E, elaborado em conformidade com as diretrizes do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP.

No âmbito das contribuições teóricas, esta pesquisa amplia as discussões acerca do monitoramento das recomendações como etapa estratégica da atividade de Auditoria Interna Governamental. Ao integrar os referenciais de auditoria, governança pública, gestão de riscos, controles internos e *accountability*, o estudo evidencia que a efetividade da auditoria não depende exclusivamente da emissão de recomendações, mas também da capacidade institucional de acompanhar sua implementação, avaliar seus resultados e retroalimentar os processos organizacionais com informações que apoiem a melhoria contínua da gestão pública.

Sob a perspectiva prática, a pesquisa oferece uma contribuição diretamente aplicável à Administração Pública ao propor uma metodologia sistemática para orientar o monitoramento contínuo das recomendações emitidas pela Auditoria Interna. A proposta busca padronizar procedimentos, definir responsabilidades, fortalecer a comunicação institucional, ampliar a utilização de informações gerenciais e apoiar a tomada de decisão pelos diferentes atores envolvidos no processo.

Como principal resultado aplicado da pesquisa, foi desenvolvido um Produto Técnico-Tecnológico, materializado em um Manual de Boas Práticas para o Monitoramento Contínuo das Recomendações da Auditoria Interna em Instituições Federais de Ensino. O produto foi concebido para apoiar a implementação da metodologia proposta, reunindo diretrizes, procedimentos, instrumentos, fluxos, modelos e indicadores capazes de orientar tanto a Auditoria Interna quanto os gestores responsáveis pela implementação das recomendações. Embora desenvolvido a partir da realidade do Instituto Federal de Sergipe, o manual apresenta potencial de adaptação a outras Instituições Federais de Ensino e organizações públicas com características semelhantes.

Algumas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Por tratar-se de um estudo de caso único, a pesquisa não permite generalizações estatísticas, embora possibilite generalizações analíticas compatíveis com esse delineamento metodológico. Essa característica limita a extrapolação dos resultados para outras instituições, sem impedir sua aplicação em contextos organizacionais com características semelhantes. Além disso, as entrevistas contemplaram de forma desigual as unidades de análise, conforme os critérios metodológicos adotados, o que pode ter reduzido a diversidade de percepções sobre determinados aspectos do monitoramento e limitado a representatividade de algumas unidades no conjunto das evidências. Da mesma forma, a observação participante foi realizada em duas das cinco unidades de análise, envolvendo um auditor e um gestor. Assim, os registros observacionais tiveram caráter complementar e não permitem afirmar que as práticas observadas representem integralmente a realidade das demais unidades investigadas. Por fim, a atuação do pesquisador como servidor da Auditoria Interna do IFS, pode ter influenciado a interpretação dos dados e a interação com os participantes, além de aumentar o risco de vieses decorrentes da familiaridade com o contexto institucional. Para reduzir esses efeitos, foram adotadas a triangulação das evidências, a utilização de múltiplas fontes de informação, o registro sistemático da observação participante e o confronto permanente entre os dados empíricos e o referencial teórico, fortalecendo a consistência e a confiabilidade das conclusões.

Também se registra que a utilização de recursos de Inteligência Artificial Generativa ao longo da pesquisa limitou-se ao apoio operacional na organização, estruturação e revisão do material produzido, em conformidade com as diretrizes éticas da CAPES e da Rede PROFIAP. Em todas as etapas da investigação, as informações geradas foram submetidas à análise crítica do pesquisador, que realizou a validação conceitual, metodológica e analítica dos conteúdos, preservando a fidelidade às evidências empíricas, aos referenciais teóricos e aos procedimentos científicos adotados. Dessa forma, todas as interpretações, decisões metodológicas, conclusões e a responsabilidade pelo conteúdo desta dissertação e do Produto Técnico-Tecnológico permanecem integralmente sob a responsabilidade do pesquisador.

Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação da metodologia proposta em outras Instituições Federais de Ensino e em diferentes órgãos da Administração Pública, com vistas a avaliar sua adaptabilidade em distintos contextos organizacionais. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de estudos voltados à mensuração dos impactos do monitoramento sistemático sobre indicadores de governança, gestão de riscos, desempenho institucional, implementação das recomendações e geração de benefícios decorrentes da atuação da Auditoria Interna.

No que se refere à implementação do Produto Técnico-Tecnológico, recomenda-se que sua adoção seja acompanhada por um processo estruturado de capacitação dos usuários, implantação gradual da metodologia, definição de indicadores de desempenho, acompanhamento periódico dos resultados e revisão contínua dos procedimentos. A avaliação sistemática de sua aplicação permitirá identificar oportunidades de aperfeiçoamento, fortalecer sua utilização como instrumento de apoio à gestão e ampliar seu potencial de replicação em outras organizações públicas.

Por fim, considera-se que os objetivos propostos foram integralmente alcançados e que a pesquisa demonstrou que a proposição de uma metodologia sistemática de monitoramento contínuo das recomendações da Auditoria Interna representa um importante mecanismo para o fortalecimento da governança, o aperfeiçoamento da gestão pública e a ampliação da efetividade da atividade de Auditoria Interna nas Instituições Federais de Ensino. Espera-se, assim, que esta pesquisa contribua não apenas para o avanço das discussões acadêmicas sobre o tema, mas também para o aperfeiçoamento das práticas de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna, favorecendo a transformação dos resultados da atividade de auditoria em melhorias efetivas para a Administração Pública e, consequentemente, para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- ALCON, A. N.; ALCON, S. N.; PEREIRA, T. H. Atuação das unidades de auditoria interna nas instituições federais de ensino: uma revisão integrativa da literatura. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 4, p. e3694, 2024.
- ÁLVAREZ-FORONDA, R.; DE-PABLOS-HEREDERO, C.; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, J.-L. Implementation model of data analytics as a tool for improving internal audit processes. **Frontiers in Psychology**, v. 14, artigo 1140972, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1140972>.
- AQUINO, M. M. F. de et al. Um estudo sobre o processo de institucionalização das atividades da auditoria interna no setor público: a percepção dos auditores das instituições federais de educação da Região Nordeste. **Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 10, n. 3, p. 122-142, 2018. DOI: 10.5380/rcc.v10i3.60893.
- ARRUDA, F. dos R. Prazer e sofrimento no trabalho: a percepção de auditores internos que atuam em universidades federais em Minas Gerais. 2018. 146 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2018. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/21584/1/texto%20completo.pdf>.
- BANTLEON, U. et al. Coordination challenges in implementing the three lines of defense model. **International Journal of Auditing**, Hoboken, v. 25, n. 1, p. 59-74, 2021. DOI: 10.1111/ijau.12201.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de L. A. Reto e A. Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATISTA, D. G. **Manual de controle e auditoria**: com ênfase na gestão de recursos públicos. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BENZAGHTA, M. A. et al. SWOT analysis applications: an integrative literature review. **Journal of Global Business Insights**, v. 6, n. 1, p. 55-73, 2021. DOI: 10.5038/2640-6489.6.1.1148.
- BORGES, J. F. et al. **Manual do pesquisador**: métodos e técnicas de pesquisa qualitativa. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome, 2023. Disponível em: https://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/pesquisas/documentos/relatorio/relatorio_276.pdf.
- BRAGA, M. V. de A. **Auditoria governamental e transparência pública**. Rio de Janeiro: Fórum, 2011.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm.
- BRASIL. 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 fev. 1967.

BRASIL. Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 8 set. 2000.

BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 fev. 2001.

BRASIL. Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 maio 2003.

BRASIL. 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez. 2008.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 nov. 2011.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jun. 2013.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 maio 2016.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/lai/auditoria/ciset/manuais-normativos-e-pop/6-instrucao-normativa-no-3_referencial-tecnico_9jun2017.pdf.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa nº 5, de 27 de agosto de 2021. Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna, sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna e sobre o parecer... **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2021. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66718/4/IN_5_2021.pdf.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa nº 8, de 6 de dezembro de 2017. Aprova o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 8 dez. 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/64815>.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa nº 10, de 28 de abril de 2020. Aprova a Sistemática de Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2020. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45198/9/IN_10_2020.pdf.

BRASIL. Ministério da Educação. Novos campi de Institutos Federais iniciam obras em 2024. **Portal Gov.br**, Brasília, DF, 5 jul. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2024/julho/novos-campi-de-institutos-federais-iniciam-obras-em-2024>.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 2.171, de 2019. Institui o Comitê Técnico das Auditorias Internas dos entes vinculados ao Ministério da Educação - MEC... **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2019. Disponível em: <http://cad.capes.gov.br/ato-administrativo-detalhar?idAtoAdmElastic=4063>.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016. Estabelece a adoção de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas a gestão de riscos, controles internos e governança. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 maio 2016. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf.

BRASIL. Secretaria Federal de Controle Interno. Instrução Normativa SFC nº 1, de 6 de abril de 2001. Define diretrizes, princípios, conceitos e aprova normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2001. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in-01-06042001.pdf>.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 843/2023 - Plenário**. Ação de acompanhamento decorrente de determinação... nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Brasília, DF: TCU, 2023. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/sisdoc/ObterDocumentoSisdoc?codVersao=editavel&codArqCatalogado=27615666>.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 3.455/2014 - Plenário**. Referente à auditoria operacional realizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe - IFS... Brasília, DF: TCU, 2014. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/sagas/SvlVisualizarRelVotoAcRtf?codFiltro=SAGAS-SESSAO-ENCERRADA&seOcultaPagina=S&item0=514525>.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. de (org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico-conceitual. Vitória: EDUFES, 2014. Disponível em: <https://edufes.ufes.br/items/show/26>.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de S. M. M. da Rosa. Porto Alegre: Penso, 2021.

FARIAS, G. D. O.; BELLEN, H. M. van. Avaliação da qualidade interna da auditoria interna: uma análise do modelo de capacidade de auditoria interna para o setor público - IA-CM. **Revista Estudo & Debate**, Lajeado, v. 30, n. 1, p. 46-73, 2023. DOI: 10.22410/issn.1983-036X.v30i1a2023.3246.

FERNANDES, W.; SANTOS, F. L. dos. Framework Scrum aplicado na auditoria interna e o uso de dados para gestão de Sprints. **Revista Administração Em Diálogo - RAD**, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 108-126, 2023. DOI: 10.23925/2178-0080.2023v25i3.60707.

FONSECA, A. dos R.; JORGE, S.; NASCIMENTO, C. O papel da auditoria interna na promoção da accountability nas Instituições de Ensino Superior. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, p. 243-265, 2020.

FRAGA, A. C. **Microsoft Power BI**: gráficos, banco de dados e configuração de relatórios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

FREITAS, C. da S. C.; SENA, R. A. O Papel da Auditoria Interna na Detecção de Fraudes e Erros em Iniciativas Privadas. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 13, n. 43, p. 578-592, 2019.

FREITAS, M. M. X. B. de; GIUSTI, W. C. Proposta de implementação de indicadores de desempenho baseada num modelo estratégico fundamentado no balanced scorecard, direcionado às empresas de comércio exterior. **REVERTE - Revista de Estudos e Reflexões Tecnológicas**, v. 20, n. 19, p. 75-95, 2023.

FRIAS, R. P. C. et al. Sugestões de pesquisa em auditoria interna governamental: um olhar a partir da literatura no contexto das instituições federais de ensino brasileiras. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace - RACEF**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 3, p. 73-90, 2022. DOI: 10.13059/racef.v13i3.883.

GARCIA JÚNIOR, D. G. et al. O papel da auditoria interna na melhoria da qualidade dos gastos públicos: um estudo exploratório nas IFES do Estado do Paraná. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS - ABC, 22., 2015, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ABC, 2015.

GESSER, G. A. et al. Governança Universitária: Políticas e Práticas de Integridade na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 26, n. 3, p. 441-484, 2024. DOI: 10.51341/CGG.V26I3.3035.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
IMONIANA, J. O.; MATHEUS, C. P.; PERERA, L. C. J. Medição de desempenho de auditoria interna: um estudo empírico. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 10, n. 3, p. 65-93, 2014.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (IIA BRASIL). **Declaração de posicionamento do IIA**: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. São Paulo: IIA Brasil, 2013. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/74060>.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (IIA BRASIL). **Declaração de Posicionamento do IIA**: o papel da auditoria interna no gerenciamento de riscos corporativos. São Paulo: IIA Brasil, 2009. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000001-21052018101250.pdf>.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (IIA BRASIL). **Normas globais de auditoria interna**. São Paulo: IIA Brasil, 2024. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/globalinternala-editorHTML-00000008-07052024134230.pdf>.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS). Conselho Superior. Resolução nº 6, de 27 de janeiro de 2017. Aprova o Manual de Auditoria Interna do IFS. Aracaju: IFS, 2017. Disponível em: https://www.ifs.edu.br/audint/images/Documentos/Manual_de_Auditora_Interna_do_IFS.pdf.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS). Conselho Superior. Resolução nº 49, de 16 de novembro de 2020. Dispõe sobre o Regimento Interno da Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe. Aracaju: IFS, 2020. Disponível em: https://www.ifs.edu.br/images/arquivos/Audint/audint/Documentos/Regimento_Interno/49.20_20_Aprova_o_Regimento_Interno_da_Auditoria_Interna_do_IFS.pdf.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS). Conselho Superior. Resolução nº 94, de 22 de setembro de 2021. Dispõe sobre o Estatuto do Instituto Federal de Sergipe - IFS. Aracaju: IFS, 2021. Disponível em: https://sig.ifs.edu.br/sigrh/public/colegiados/anexos/Resolucao_CS-IFS_94.2021_Dispoe_sobre_o_Estatuto_do_IFS.pdf.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS). Conselho Superior. Resolução nº 103, de 23 de novembro de 2021. Dispõe sobre o Código de Ética da Auditoria Interna - AUDINT do IFS. Aracaju: IFS, 2021. Disponível em: https://www.ifs.edu.br/images/arquivos/Audint/audint/Documentos/C%C3%B3digo_de_%C3%89tica_da_Auditoria_Interna/Resolu%C3%A7ao_CS_IFS_n%C2%BA_103_de_2021_-_Aprova_o_C%C3%B3digo_de_%C3%89tica_da_Audint.pdf.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS). Conselho Superior. Resolução nº 113, de 21 de dezembro de 2021. Dispõe sobre o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe - IFS. Aracaju: IFS, 2021. Disponível em: <https://sipac.ifs.edu.br/sigrh/downloadArquivo?idArquivo=880454&key=206cf89f835451741641986cd751b0a6>.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS). Conselho Superior. Resolução nº 169, de 6 de dezembro de 2022. Dispõe sobre o Manual do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) da Auditoria Interna do IFS. Aracaju: IFS, 2022. Disponível em: https://www.ifs.edu.br/images/arquivos/Audint/audint/Documentos/PGMQ/Resolu%C3%A7%C3%A3o_CS-IFS_169.2022_Disp%C3%B5e_sobre_o_Manual_do_Programa_de_Gest%C3%A3o_e_Melhoria.pdf.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS). **Relatório Anual das Atividades da Auditoria Interna do IFS: Exercício 2019.** Aracaju: IFS, 2020. Disponível em: http://www.ifs.edu.br/images/auditoria/RAINT_-2019-_IFS.pdf.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS). **Relatório Anual das Atividades da Auditoria Interna do IFS: Exercício 2020.** Aracaju: IFS, 2021. Disponível em: http://www.ifs.edu.br/images/arquivos/Audint/audint/Documentos/RAINT/RAINT_2020.pdf.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS). **Relatório Anual das Atividades da Auditoria Interna do IFS: Exercício 2021.** Aracaju: IFS, 2022. Disponível em: http://www.ifs.edu.br/images/arquivos/Audint/audint/Documentos/RAINT/RAINT_2021.pdf.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS). **Relatório Anual das Atividades da Auditoria Interna do IFS: Exercício 2022.** Aracaju: IFS, 2023. Disponível em: http://www.ifs.edu.br/images/arquivos/Audint/audint/Documentos/RAINT/RAINT_IFS_2022_Final.pdf.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS). **Relatório Anual das Atividades da Auditoria Interna do IFS: Exercício 2023.** Aracaju: IFS, 2024. Disponível em: http://www.ifs.edu.br/images/arquivos/Audint/audint/Documentos/RAINT/RAINT_IFS_2023.pdf.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS). **Relatório Anual das Atividades da Auditoria Interna do IFS: Exercício 2024.** Aracaju: IFS, 2024. Disponível em: https://www.ifs.edu.br/images/arquivos/Audint/audint/Documentos/RAINT/RAINT_IFS_2024.pdf.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS). **Relatório Anual das Atividades da Auditoria Interna do IFS: Exercício 2025.** Aracaju: IFS, 2024. Disponível em: https://www.ifs.edu.br/images/arquivos/Audint/audint/Documentos/RAINT/RAINT_IFS_2025.pdf.

INSTITUTO RUI BARBOSA. **NBASP 20 – Transparência e Accountability: Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público.** Brasília, DF: Instituto Rui Barbosa, 2020. Disponível em: <https://s3-nbasp.irbcontas.org.br/nbasp/jet-form-builder/78f1893678afbeaa90b1fa01b9cfb860/2025/12/NBASP-20-Transparencia-e-Accountability-1.pdf>.

INTOSAI. **ISSAI 100 – Princípios Fundamentais de Auditoria do Setor Público.** Tradução de Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Viena: INTOSAI, 2017. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/80/04/47/3A/C1DEF610F5680BF6F18818A8/ISSAI_100_principios_fundamentais_auditoria_setor_publico.pdf.

INTOSAI. **ISSAI 300 – Princípios Fundamentais de Auditoria Operacional.** Tradução de Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Viena: INTOSAI, 2017. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/22/04/0B/3A/C1DEF610F5680BF6F18818A8/ISSAI_300_principios_fundamentais_auditoria_operacional.pdf.

INTOSAI. **ISSAI 400 – Princípios Fundamentais de Auditoria de Conformidade.** Tradução de Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Viena: INTOSAI, 2017. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/data/files/33/04/2C/3A/C1DEF610F5680BF6F18818A8/ISSAI_400_principios%20fundamentais_auditoria_conformidade.pdf.

IPPF. International Professional Practices Framework: Aspectos exclusivos da auditoria interna no setor público. Traduzido pelo IIA Brasil. São Paulo: IIA Brasil, 2019. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/ippf/downloads/pg-aspectos-exc-ippf-00000008-06042020110031.pdf>.

IPPF. International Professional Practices Framework: Orientações de implantação, código de ética e normas internacionais para a prática profissional da auditoria interna. Traduzido pelo IIA Brasil. São Paulo: IIA Brasil, 2019. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/ippf/downloads/2019orientacoes-ippf-00000013-07042020104945.pdf>.

KUPEC, V. et al. Conceptual Comparison of Internal Audit and Internal Control in the Marketing Environment. **Sustainability**, v. 13, n. 12, p. 6691, 2021. DOI: 10.3390/su13126691.

LIMA, Edilene dos Santos. Inovação em processo tradicional de apresentação e acesso a dados de auditoria interna de interesse público em instituição de ensino. 2023. 81 f. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) – Universidade Federal de Roraima, Boa Vista, 2023.

LIMA, F. F. R. R.; MORAIS, M. G. D. de; SILVA, N. G. A. O papel da auditoria interna na promoção da accountability nas instituições de ensino superior do Rio Grande do Norte. **Revista da CGU**, v. 15, n. 27, 2023. DOI: 10.36428/revistadacgu.v14i27.511.

MACHADO, T. A.; CARNEIRO, R. A auditoria baseada em riscos no controle interno da administração pública brasileira: o caso da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. **Revista do TCU**, Brasília, DF, v. 153, n. 1, p. 84-110, 2024. DOI: 10.69518/rtcu.153.84-110.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

MARINHO, L. L. C.; SILVA JUNIOR, A. F. de A. da. A institucionalização da atividade de auditoria interna no Poder Executivo Federal. **Revista da Controladoria-Geral da União**, Brasília, DF, v. 10, n. 16, 2018.

MATOS, L. dos S. et al. Apoio à Gestão do Monitoramento das Recomendações da Auditoria Interna de uma Universidade Pública Federal: uma proposta construtivista. [S. l.: s. n.], 2016.

MENDES, A. R.; BILHIM, J. A. de F.; COSTA, A. de J. B. Contribuições da Auditoria Interna para a Governança das Universidades Federais Brasileiras. **Revista on Line de Política e Gestão Educacional**, e023018, 2024. DOI: 10.22633/rpge.v28i00.17644.

MICROSOFT. **O que é Business Intelligence?** Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/power-platform/products/power-bi/topics/business-intelligence/what-is-business-intelligence>. Acesso em: 2 abr. 2025.

MIRANDA, E. S. da S.; SALDANHA, O. do C. de C.; FILHO, F. de S. P. Fluxograma como ferramenta de qualidade em processos de gestão em biblioteca universitária. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 8, p. 13923-13941, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i8.2486.

MOLDOVAN, O.; MACARIE, F. C. The Transformation of Romanian Internal Public Audit between 2006 and 2020. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, 67E, p. 21-43, 2022. DOI: 10.24193/tras.67E.2.

OLIVEIRA, P. A. de A.; ARAÚJO, F. G.; SILVA, G. de O. Auditoria interna governamental: uma revisão rápida das alterações na forma de atuação a partir da publicação da IN SFC nº 3/2017. **Revista da CGU**, Brasília, DF, v. 15, n. 28, 2023. DOI: 10.36428/REVISTADACGU.V15I28.659.

OLIVEIRA, Tiago Chaves. **Auditoria interna governamental no Brasil: passado, presente e futuro**. In: XXV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 24–27 nov. 2020. Documento livre, 2020.

OWUSU-AFRIYIE, R. et al. Monitoring and audit quality: does quality standards compliance matter? **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, 2024. DOI: 10.1080/23311975.2024.2416095.

PEREIRA, L. A. C. **Institutos federais de educação, ciência e tecnologia**. Brasília, DF: SETEC/MEC, 2009.

PINHEIRO, Douglas Renato; OLIVA, Eduardo de Camargo. A atuação da auditoria interna na governança pública: um estudo baseado na visão da alta administração das universidades públicas federais brasileiras. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 31, n. 2, p. 46-67, maio/ago. 2020.

REINALDI, M. A. de A. et al. Relevância da Auditoria Interna para as Organizações Públicas e Privadas: uma revisão sistemática da literatura. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 3948-3967, 2022. DOI: 10.34117/BJDV8N1-260.

RIBEIRO, O. M.; COELHO, J. M. R. **Auditoria**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

RODRIGUES, J. C. et al. As ações da auditoria interna da Universidade de Brasília após a instrução normativa nº 3/2017 da Controladoria-Geral da União. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, Fortaleza, v. 18, n. 2, p. 109-132, 2020.

RODRIGUES, R. Adoção de ferramentas de suporte à auditoria interna nas universidades federais brasileiras. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 8, n. 3, 2020. Disponível em: <http://www.desafioonline.ufms.br>.

RODRIGUES, R. C.; LIMA, M. X. A.; LIMA, M. A. de. A contribuição da Auditoria Interna, Gestão Estratégica e Gestão de Risco no Modelo de Governança na Administração Pública Federal Brasileira. **RAGC**, v. 17, 2024. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/3568>.

RODRIGUES, R. C.; MACHADO, V. V. Atuação da Auditoria Interna nas Universidades Federais Brasileiras. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa>.

ROMERO, E. D.; VIEIRA, C. T. A auditoria como instrumento na gestão pública. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE, 1., 2018. **Anais...** [S. l.]: ECAECO, 2018. Disponível em: <https://anaisonline.uems.br/index.php/eacaeco/article/view/3253>.

SAMPAIO, S. M. P.; NOGUEIRA, M. A. F. de S. A divulgação do monitoramento das recomendações emitidas pelas unidades de auditoria interna das universidades públicas do centro-oeste. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 17, n. 9, e10929, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.9-325.

SANTOS, A. de L.; MYSZCZUK, A. P. Notas sobre auditoria interna e efetividade das políticas públicas. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 10, p. 343-356, 2024. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/8558>.

SANTOS, J. S. dos; GONÇALVES, A. de O. Contribuições do controle interno para a governança pública: um estudo da percepção dos auditores internos das instituições federais de ensino. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 16, n. 2, p. 286-305, 2024. DOI: 10.21680/2176-9036.2024V16N2ID33031.

SANTOS, R. H. M. dos et al. Tom do topo e auditoria interna: análises do ambiente de governança do SUS. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 200-211, 2023. DOI: 10.14392/asaa.2023160209.

SANTOS JÚNIOR, Dilson Pereira dos. Inovação no monitoramento das recomendações de auditoria interna: uma proposta de manual técnico. 2021. 113 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2021.

SANTOS JÚNIOR, D. P. dos; SANTOS, J. A. dos. O papel da auditoria interna no apoio à governança: indicativos históricos de integração na administração pública. **DESAFIOS - Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**, Palmas, v. 10, n. Especial 4, 2023.

SOUZA, S. R. F. de. **Auditoria interna como instrumento de gestão pública**: análise da sua utilização pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). [S. l.: s. n.], 2019.

STROHSCHOEN, M. T. B. et al. Proposta de estratégia de monitoramento das recomendações emitidas nas auditorias do Sistema Único de Saúde. **Revista Aval**, v. 11, n. 25, 2024. DOI: 10.36517/AVAL.V11I25.95416.

SUZART, J. A. da S. Auditoria financeira é assunto da auditoria interna? **Revista Simetria do Tribunal de Contas do Município de São Paulo**, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 35-53, 2023. DOI: 10.61681/REVISTASIMETRIA.V1I12.180.

VIEIRA, F. S.; GONÇALVES, L. M.; DUARTE, S. M. O problema da escolha de objetos em trabalhos de auditoria e controle: uma proposta de simplificação com o uso do Índice de Significância dos Controles (ISC). **Revista da CGU**, Brasília, DF, v. 10, p. 788-816, 2018.

WALDT, G. van der; FOURIE, D.; MALAN, C. Implementing auditor-general annual recommendations in South African municipalities: A situational analysis. **Public Money and Management**, 2024. DOI: 10.1080/09540962.2024.2304544.

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

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada

A) ABERTURA E INTRODUÇÃO

Apresentação: "Bom dia/Boa tarde. Meu nome é Giulliano Amaral, sou mestrando do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração (PROFIAP) e estou desenvolvendo uma pesquisa sobre o processo de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna aqui no IFS."

Consentimento: "Gostaria de agradecer imensamente seu tempo e sua disposição em participar. Esta entrevista é confidencial e as informações serão tratadas de forma anônima na dissertação. Você me autoriza a gravar nosso áudio para que eu possa transcrever e analisar os dados com mais precisão?"

Título da Pesquisa: Proposição de uma Metodologia de Monitoramento Contínuo das Recomendações da Auditoria Interna no IFS.

Objetivo da Entrevista: Coletar dados sobre o processo atual de monitoramento das recomendações da Auditoria Interna do IFS, identificando suas fragilidades, potencialidades e oportunidades de melhoria, a partir da perspectiva dos auditores e gestores envolvidos.

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) desta pesquisa porque por ocupar uma posição estratégica no Instituto Federal de Sergipe e por possuir uma experiência direta e fundamental sobre o tema que estamos estudando. Sua perspectiva, como gestor(a) responsável por uma unidade que acompanha, recebe e/ou implementa as recomendações da auditoria, é insubstituível. Como você possui a responsabilidade direta pela garantia da implementação dessas recomendações, seu conhecimento prático sobre os desafios, as dificuldades e os pontos positivos do processo atual são o alicerce principal para o sucesso deste trabalho.

Portanto, ao participar, você colaborará ativamente na construção de uma metodologia que busca tornar este processo mais claro, eficiente e padronizado para todos os envolvidos no IFS. Sua contribuição é essencial para que possamos criar uma solução prática, realista e que realmente otimize a gestão em nosso instituto. Sua contribuição é muito importante, mas não deve participar contra a sua vontade.

B) CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Questão 1 – Qual é o seu **cargo/função atual** no IFS?

Questão 2 – Há quanto **tempo** você atua nesta função?

Questão 3 – Poderia descrever brevemente qual é a sua **interação com os relatórios e as recomendações** da Auditoria Interna?

C) PERGUNTAS POR CATEGORIA DE ANÁLISE

Categoria de análise 1. Planejamento e execução da atividade de auditoria

(Referencial teórico itens 2.1 ao 2.3)

(Objetivo: Coletar subsídios para o objetivo específico I)

Questão 4 – Na sua percepção, a definição de escopo, dos objetivos, dos critérios, da metodologia, do cronograma de execução, dos riscos relevantes, da materialidade e dos recursos disponíveis para realização das auditorias são fatores considerados no **planejamento** das auditorias? (Auditor)

Questão 4 – Na qualidade de gestor, quando o seu setor foi auditado, você recebeu informações a respeito do escopo, dos objetivos, dos critérios, da metodologia, do cronograma de execução, dos recursos disponíveis para realização das auditorias, entre outras informações de **planejamento** das auditorias? (Gestor)

Questão 5 – Na sua percepção, as recomendações da auditoria interna se fundamentam, em **evidências** robustas, adequadas e suficientes? O **acesso às informações** necessárias para realização das auditorias ocorre de forma irrestrita nos setores auditados? (Auditor)

Questão 5 – Na sua percepção, as recomendações da auditoria interna se fundamentam, em **evidências** robustas, adequadas e suficientes? O **acesso às informações** necessárias para realização das auditorias foi concedido de forma irrestrita no seu setor? (Gestor)

Questão 6 – Na sua percepção, os **relatórios** de auditoria e as recomendações são apresentados de forma clara, objetiva e aplicável à sua realidade?

Questão 7 – Do seu ponto de vista, como as recomendações da auditoria são **comunicadas** e recebidas pela sua área/setor?

Questão 8 – Em sua experiência, quem são os principais responsáveis pela implementação das providências necessárias após o recebimento de uma recomendação? Como essa **responsabilidade** é definida?

Categoria de análise 2. Estrutura e funcionamento do monitoramento das recomendações

(Referencial teórico item 2.4)

(Objetivo: Coletar subsídios para o objetivo específico I)

Questão 9 – Poderia descrever, passo a passo, como funciona hoje o processo de acompanhamento (**monitoramento**) das recomendações emitidas pela Auditoria Interna?

Questão 10 – Existe um **procedimento** formal e **padronizado**?

Questão 11 – A adoção de um **Plano De Providência Permanente** (PPP) com atualização periódica contribui para o atendimento das recomendações?

Questão 12 – Como são tratados os casos em que a gestão decide não implementar uma recomendação? Você já teve experiência com a formalização de um **Termo de Assunção de Risco**? Como foi o processo?

Categoria de análise 3. Fragilidades e potencialidades do modelo atual

(Referencial teórico item 2.4)

(Objetivo: Coletar subsídios para o objetivo específico II)

Questão 13 – Quais são os principais desafios, dificuldades (**fraquezas**) e **ameaças** que você enfrenta nesse processo de monitoramento? (Ex.: prazos, comunicação, ferramentas etc.)

Questão 14 – Por outro lado, quais aspectos do modelo atual você considera positivos ou eficientes (**forças**) e quais as **oportunidades**?

Categoria de análise 4. Ferramentas e mecanismos para aperfeiçoamento do monitoramento

(Referencial teórico item 2.4)

(Objetivo: Coletar subsídios para o objetivo específico III)

Questão 15 – Como você enxerga a importância de um **Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade** (PGMQ) para a atividade de auditoria, incluindo o monitoramento?

Questão 16 – Na sua opinião, como o desempenho e a eficácia do processo de monitoramento poderiam ser medidos? A utilização de **indicadores de desempenho** (como percentual de recomendações atendidas, tempo médio de implementação etc.) seria útil?

Questão 17 – Você acredita que o **uso de ferramentas visuais**, como **painéis de dados** (*dashboards*) ou um **fluxograma** claro do processo, poderia facilitar o acompanhamento das recomendações? Por quê?

Questão 18 – Você percebe alguma oportunidade de melhoria imediata no **fluxo** atual de acompanhamento/monitoramento das recomendações da auditoria interna?

Questão 19 – Na sua experiência, de que forma a **demonstração dos benefícios** (sejam financeiros ou de gestão) gerados pela implementação das recomendações por parte da auditoria interna poderia incentivar um acompanhamento mais rigoroso?

Categoria de análise 5. Transparência, governança e accountability

(Referencial teórico item 2.4)

(Objetivo: Coletar subsídios para o objetivo específico III)

Questão 20 – Como você avalia a **transparência** do processo de monitoramento atualmente? As informações sobre o status e inteiro teor das recomendações são de fácil acesso para os gestores e para a comunidade em geral?

Questão 21 – De que maneira um monitoramento mais eficaz das recomendações poderia fortalecer a **governança e a accountability** (a prestação de contas e a responsabilização) no âmbito do IFS?

Categoria de análise 6. Diretrizes para uma metodologia sistemática de monitoramento

(Referencial teórico item 2.4)

(Objetivo: Coletar subsídios para o objetivo específico IV)

Questão 22 – Na sua percepção, uma **metodologia** de monitoramento **bem estruturada** pode mudar a visão que os gestores têm da Auditoria Interna, tornando-a mais parceira e estratégica?

Questão 23 – Que **sugestão** principal você daria para a criação de um **manual** de procedimentos que torne o monitoramento das recomendações mais eficiente e eficaz no IFS?

Questão 24 – Para finalizar, há **algum ponto importante sobre o tema** que não abordamos e que você gostaria de adicionar?

“Gostaria de agradecer novamente por sua valiosa contribuição para esta pesquisa.”

APÊNDICE B – Protocolo de Estudo de Caso

Seção A – Visão Geral do Estudo de Caso e Finalidade do Protocolo

Este estudo de caso único e integrado investigará o fenômeno contemporâneo do monitoramento de recomendações da auditoria interna, inserido em seu contexto real: o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS). A pesquisa partirá do problema central: De que maneira a proposição de uma metodologia sistemática de monitoramento contínuo das recomendações da auditoria interna pode aprimorar a gestão pública no IFS?

O caso em análise será o processo vigente de monitoramento adotado pela instituição, envolvendo suas unidades de análise (Auditoria Interna, Reitoria, Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas e Direções Gerais dos *Campi*). A investigação buscará atingir os seguintes objetivos específicos:

I – Realizar um diagnóstico do processo atual de acompanhamento das recomendações da auditoria interna do IFS, examinando os fluxos, as ferramentas utilizadas e as responsabilidades dos atores envolvidos, por meio de análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas;

II – Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do processo atual de monitoramento das recomendações da auditoria interna do IFS, mediante a aplicação da Matriz SWOT, com base na triangulação das percepções empíricas dos gestores auditados e da equipe de auditoria;

III – Descrever a estrutura do monitoramento das recomendações no IFS, com vistas a ser eficiente, transparente, gerador de valor e relevante para a governança e a *accountability* institucional;

IV – Propor um Produto Técnico e Tecnológico (PTT), consubstanciado em um manual de boas práticas para o monitoramento contínuo das recomendações da auditoria interna ao IFS, que parametrize e oriente a aplicação da nova metodologia sistemática, contendo diretrizes aplicáveis, exemplos replicáveis e recomendações.

A pesquisa fundamenta-se teoricamente nos pilares da auditoria interna governamental, gestão da qualidade, governança pública e transparência, conforme delineado no referencial teórico da dissertação.

Seguindo o modelo de Yin (2015), este protocolo tem como finalidade principal aumentar a confiabilidade da pesquisa. Ele serve como um roteiro mestre para o pesquisador, garantindo que: o foco seja mantido nas questões centrais da pesquisa durante toda a coleta de dados; todos os tópicos relevantes sejam sistematicamente cobertos, evitando desvios ou omissões; os procedimentos de campo sejam padronizados, o que é crucial para a consistência do estudo e que um banco de dados do estudo de caso seja criado de forma organizada, facilitando a análise posterior e permitindo que outros pesquisadores revisem os procedimentos (YIN, 2015).

Desta forma, este documento será a ferramenta de planejamento e execução que conectará os objetivos da pesquisa aos resultados empíricos. Uma visão geral dos dados sobre a pesquisa pode ser feita a partir do quadro a seguir.

Quadro 1 – Dados gerais sobre a pesquisa

Dados sobre a pesquisa	
Orientador	Nome: Abimael Magno do Ouro Filho E-mail: abimaelmagno@hotmail.com
Coorientadora	Nome: Maria Elena Leon Olave
Pesquisador	Nome: Giulliano Santana Silva do Amaral

	E-mail: giulliano@academico.ufs.br
Patrocinador	Pesquisa não patrocinada
Universidade	Universidade Federal de Sergipe – UFS Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos Av. Marechal Rondon, s/nº, Jardim Rosa Elze Didática VII, 3º Andar, Sala 303 CEP 49.100-000 São Cristóvão – SE E-mail: profiap@academico.ufs.br Telefone: (79) 3194-6350
Tipo de Pesquisa	Dissertação de Mestrado
Objetivo	Proposição de uma Metodologia Sistemática de Monitoramento Contínuo das Recomendações da Auditoria Interna no IFS.
Contribuições da pesquisa	As contribuições desta pesquisa visam alcançar dimensões práticas, gerenciais, acadêmicas e sociais, vez que poderão oferecer um impacto significativo tanto para a instituição estudada, quanto para a administração pública em geral. A principal contribuição institucional para o IFS será a criação de uma metodologia formalizada e padronizada para uma atividade hoje carente de sistematização. O manual de boas práticas, produto da pesquisa, servirá como uma ferramenta prática para otimizar o tempo e os recursos de auditores e gestores, aumentar a eficiência do processo de monitoramento e fortalecer o papel da Auditoria Interna como uma unidade estratégica que agrega valor à gestão, e não apenas aponta falhas. No âmbito da gestão pública, a pesquisa visa oferecer um modelo replicável que poderá ser adaptado e implementado por outras instituições da Rede Federal de Educação e por diferentes órgãos públicos. Dessa forma, o trabalho contribuirá para a disseminação de boas práticas de controle interno e governança, alinhadas às diretrizes de órgãos como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU). Como contribuição acadêmica, a pesquisa visará preencher uma lacuna ao conectar a teoria sobre governança e auditoria com a prática da gestão, gerando dados empíricos sobre os desafios e as soluções para o monitoramento de recomendações em uma instituição de ensino. A pesquisa servirá como um relevante estudo de caso aplicado, característico dos mestrados profissionais, que pode fundamentar futuras investigações na área. Por fim, a contribuição social que se visa com a pesquisa, se manifesta no fortalecimento da transparência e da <i>accountability</i>. Ao garantir que as melhorias apontadas pela auditoria sejam efetivamente implementadas, a pesquisa promoverá o uso mais eficiente e responsável dos recursos públicos, o que, em última análise, se refletirá na melhoria da qualidade dos serviços educacionais prestados à sociedade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Seção B – Procedimentos de Coleta de Dados

Para alcance do objetivo desta pesquisa planeja-se coletar dados através de entrevistas semiestruturadas, documentos e observação participante. Para tanto, a pesquisa utilizará múltiplas fontes de evidências para permitir a triangulação dos dados, conforme preconiza Yin (2015):

Análise Documental: será realizada a coleta e análise de documentos institucionais, normativos e relatórios, como: Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) dos últimos 5 anos; Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) dos últimos 5 anos; Relatórios de auditoria específicos que geraram recomendações para os setores estratégicos; Planos de Providência Permanente (PPP) existentes; Normativos da CGU (IN nº 3/2017, IN nº 5/2021, IN nº 10/2020), Acórdãos do TCU e normas do IIA (IPPF); Estatuto e Regimento Interno do IFS.

Entrevistas Semiestruturadas: serão realizadas entrevistas em profundidade com os sujeitos de análise (auditores e gestores estratégicos), utilizando o roteiro previamente elaborado, as

quais serão agendadas previamente e realizadas em local reservado, com permissão para gravação em áudio.

Observação Participante: o pesquisador, em sua atuação, observará o fluxo de trabalho relacionado ao monitoramento, como a troca de e-mails e despachos nos sistemas, reuniões sobre o andamento das recomendações e a utilização das ferramentas de controle existentes. Todas as observações serão registradas em um diário de campo.

Para os Procedimentos de Campo serão adotadas as seguintes diretrizes:

Contato Inicial: Os participantes serão contatados via e-mail institucional ou telefone para apresentação da pesquisa e convite à participação.

Agendamento: A entrevista será agendada em data e horário convenientes para o participante.

Termo de Consentimento: Antes do início da entrevista, será apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para leitura e assinatura.

A respeito dos procedimentos de proteção, caso necessário, será solicitada da Universidade Federal de Sergipe – UFS a carta formal para autorização da coleta de dados e entregue aos responsáveis pelo fornecimento das informações.

Ademais, por envolver seres humanos, a entrevista só ocorrerá, após submissão, apreciação e aprovação da pesquisa no Comitê de Ética em Pesquisa – CEP da UFS.

Condução: A entrevista seguirá o roteiro de forma flexível, permitindo que o pesquisador explore novas questões que surjam a partir das respostas.

Armazenamento de Dados: As gravações de áudio e as transcrições serão armazenadas em arquivos digitais com acesso restrito por senha. Os dados serão anonimizados para garantir a confidencialidade, ou seja, em todos os casos será mantido o completo sigilo sobre a identidade do entrevistado.

Seção C – Questões da Coleta de Dados

Nesta seção será detalhado o instrumento de pesquisa para coleta de dados. No que tange o roteiro das entrevistas semiestruturadas preparou-se uma proposta baseada na literatura estudada e nas categorias e subcategorias de análise levantadas, essa proposta foi apresentada no apêndice A.

Todavia, destacam-se quatro questões macro que guiarão a investigação, as quais são desdobradas a partir do problema de pesquisa e dos objetivos e que orientarão o que o pesquisador precisará "descobrir" ao final do estudo de caso. São elas:

Questão 1: Como o processo de monitoramento das recomendações da auditoria interna do IFS se desenvolve na prática e quais são seus componentes (atores, ferramentas, etapas e regras formais/informais)?

Questão 2: Quais são as forças e fraquezas percebidas pelos atores envolvidos no modelo atual de monitoramento, e que oportunidades e ameaças externas impactam esse processo?

Questão 3: Com base nas boas práticas (literatura e normativos) e nas dificuldades identificadas, como um processo de monitoramento ideal deveria ser estruturado no IFS para ser considerado eficiente, transparente e gerador de valor?

Questão 4: Quais as principais sugestões, boas práticas, diretrizes aplicáveis, exemplos replicáveis e recomendações precisam ser incorporadas no manual de boas práticas?

Os dados coletados serão transcritos e organizados em um documento único que servirá como banco de dados criado pelo pesquisador com base em levantamento teórico.

O quadro a seguir descreve as orientações gerais para o pesquisador em relação aos dados que serão coletados por meio de entrevista semiestruturada, análise documental e observação participante, especificando os passos necessários para cada etapa do processo, quais sejam: agendamento da entrevista; verificações anteriores a entrevista; durante a entrevista; após a entrevista; análise documental e observação participante.

Quadro 2 – Orientações gerais ao pesquisador

Etapas	Orientações
Agendamento da entrevista	Agendar a entrevista conforme disponibilidade do entrevistado em local que seja adequado para conversação e gravação do áudio; Informar que a entrevista será conduzida em um único momento; Dizer que as informações coletadas durante a entrevista serão analisadas e disponibilizadas de forma anônima. Informar que a entrevista deverá ocorrer de acordo com o tempo que é necessário para a coleta de dados, de acordo com a disponibilidade do entrevistado. Informar que a entrevista será gravada e as respostas obtidas serão tratadas em caráter de anonimato.
Verificações anteriores a entrevista	Confirmar a entrevista e local onde será realizada; Revisar o perfil do entrevistado e sua relação com o tema; Testar os equipamentos de gravação e conexões de internet; Conferir demais ferramentas e materiais, como: lápis, caneta, borracha, bloco de anotações etc.; Ter em mãos o Roteiro da Entrevista e o TCLE.
Durante a entrevista	Reiterar ao entrevistado que ele pode se sentir livre para responder as perguntas de forma espontânea, expressando suas experiências profissionais e que as respostas gravadas não serão divulgadas com as suas identificações pessoais; Realizar anotações acerca das impressões sobre as falas do entrevistado, a forma como justifica suas respostas, se possui um discurso pronto ou contradições entre as respostas, destacando aqueles que precisarão ser confrontados com outras fontes de dados; Ser um bom ouvinte, evitando interrupções desnecessárias e demonstrando interesse; Fazer perguntas abertas, usando "como", "por que", "de que maneira" para estimular respostas detalhadas; Manter o foco, usando o roteiro para garantir que todos os objetivos sejam cobertos, mas seja flexível para explorar novas linhas de investigação relevantes; Evitar perguntas direcionadas, ou seja, formule questões neutras que não sugiram uma resposta.
Após a entrevista	Relembrar os dados e evidências coletados durante a entrevista e realizando o registro, caso necessário, de informações adicionais; Registrar as primeiras interpretações sobre as evidências e dados coletados; Transcrever o áudio das gravações; Informar ao entrevistado onde ele poderá acessar os resultados da pesquisa e os produtos gerados a partir dela.
Análise Documental	Questionar a origem, ou seja, quem elaborou o documento e com qual finalidade? Buscar corroborar, triangulando as informações de um documento com outras fontes (outros documentos, entrevistas); Analisar o contexto, entendendo as circunstâncias em que o documento foi criado.
Observação Participante	Registrar os fatos, no diário de campo, anotar o que foi observado (ações, conversas, eventos), e não interpretações imediatas; Ser detalhista, anotando a data, hora, local, pessoas presentes e a duração do evento; Manter a ética, respeitando a privacidade e a dinâmica natural do ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yin (2015).

Seção D – Guia do Relatório do Estudo de Caso

A elaboração do relatório final desta pesquisa será orientada por um guia estruturado, um componente que, conforme aponta Yin (2015), é fundamental para a qualidade e rigor do estudo de caso, direcionando a apresentação dos achados de forma lógica e coerente (YIN, 2015).

Um passo determinante nessa construção é a definição do público-alvo, que ditará o formato e a profundidade da comunicação (YIN, 2015).

Para este estudo, o público-alvo é duplo: um interno, composto pelos auditores e gestores estratégicos do IFS (Reitoria, Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas e Direções de Campi), que são os principais interessados na aplicação do produto técnico-tecnológico proposto; e um externo, abrangendo outras instituições da Rede Federal que poderão se beneficiar da metodologia desenvolvida como um modelo de boa prática. Portanto, o relatório buscará equilibrar o detalhamento técnico com uma linguagem clara e aplicável, acessível a gestores de diferentes contextos.

No que tange à composição, o relatório adotará uma estrutura analítica. Em linha com as abordagens de Yin (2015), o estudo será apresentado como um caso único integrado, contendo múltiplas unidades de análise. Essa escolha metodológica implica que cada unidade de análise será primeiramente examinada em seções específicas, permitindo um aprofundamento em suas particularidades. Em um segundo momento, será conduzida uma análise cruzada, por meio de uma estrutura comparativa que irá confrontar e sintetizar os dados das diferentes unidades, viabilizando a construção de conclusões robustas sobre o fenômeno como um todo (YIN, 2015). Por fim, um princípio ético essencial norteará a apresentação dos dados: a manutenção do anonimato dos participantes, visto que a investigação abordará percepções e opiniões pessoais sobre processos organizacionais, a confidencialidade é crucial para assegurar a sinceridade das respostas e proteger os entrevistados de qualquer potencial constrangimento ou retaliação profissional, garantindo assim a validade dos dados coletados (YIN, 2015).

APÊNDICE C – Protocolo do Diário de Campo

O modelo de estrutura apresentado a seguir corresponde ao protocolo de observação participante a ser utilizado durante a pesquisa, elaborado para garantir a padronização dos registros e a rastreabilidade das evidências que serão utilizadas na análise.

Quadro 1 - Estrutura do Protocolo de Diário de Campo

DIÁRIO DE CAMPO – Observação Participante	
Campo	Descrição
Data:	Dia, mês e ano da imersão.
Duração:	Tempo exato ou aproximado de permanência na atividade.
Local/Unidade:	Espaço físico ou ambiente virtual onde a rotina ocorreu.
Atores Envolvidos:	Identificação anonimizada dos participantes presentes.
Perspectiva observada	Auditoria Interna ou Gestão
Atividade Observada:	Descrição pontual do processo ou fluxo acompanhado.
Código da Evidência:	Identificador alfanumérico único para citação no texto final da dissertação. Se auditor (ex.: OP-AUD-1, OP-AUD-2 etc.) se gestor (ex.: OP-GES-01, OP-GES-02 etc.).
Registro Descritivo	Descrição objetiva dos acontecimentos observados, detalhada e imparcial das ações, comportamentos, ferramentas utilizadas e falas espontâneas, sem emissão de juízo de valor.
Nota Reflexiva:	Interpretação analítica do pesquisador, correlacionando o fato observado com o referencial teórico, os normativos ou as lacunas do diagnóstico organizacional.
Categoria de análise relacionada:	De 1 a 6.
Subcategoria de análise relacionada:	De 1 a 21.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yin (2015).

APÊNDICE D – Declaração de uso de inteligência artificial generativa

Eu, Giulliano Santana Silva do Amaral, autor da pesquisa intitulada “O FEEDBACK QUE TRANSFORMA: Monitoramento Ativo da Auditoria Interna em uma Instituição Federal de Ensino.” e, em consonância com as diretrizes de ética em pesquisa, com o Guia Introdutório de Inteligência Artificial da Rede PROFIAP e em cumprimento da Portaria CNPq nº 2.664/2026, declaro que contei com o suporte das ferramentas de Inteligência Artificial Generativa *ChatGPT* (GPT-5.5), desenvolvida pela OpenAI, e *Google NotebookLM*, desenvolvida pela Google.

As ferramentas foram utilizadas exclusivamente como apoio operacional ao desenvolvimento da pesquisa, incluindo a organização e padronização textual, revisão gramatical e de estilo, refinamento da redação acadêmica, estruturação do Produto Técnico-Tecnológico (PTT), elaboração de sugestões de quadros, fluxogramas, instrumentos de apoio e artefatos gráficos.

Ressalta-se que as ferramentas atuaram apenas como assistentes operacionais, não tendo papel de coautoria na concepção da pesquisa, na formulação do problema, na construção do referencial teórico, na coleta e análise dos dados, na interpretação dos resultados, na elaboração da metodologia proposta ou nas conclusões do estudo.

Toda a revisão conceitual, a validação das informações e a redação final foram realizadas criticamente pelo autor, que assume integral responsabilidade pelo conteúdo desta dissertação e do Produto Técnico-Tecnológico.

APÊNDICE E – Produto Técnico-Tecnológico