

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO  
NO SERVIÇO DE AUDITORIA INTERNA EM INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UFAM**

**MINERVINA GOMES BATISTA**

**Manaus  
2012**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**MINERVINA GOMES BATISTA**

**IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO  
NO SERVIÇO DE AUDITORIA INTERNA EM INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UFAM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Gestão de Operações e Serviços.

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Andreia Brasil Santos**

Manaus  
2012

Ficha catalográfica, elaborada pelo Bibliotecário  
Flaviano Lima de Queiroz/ CRB 11º/255

B333i Batista, Minervina Gomes  
Implementação de indicadores de desempenho no serviço de auditoria  
Interna em instituições federais de ensino superior: o caso da UFAM /  
Minervina Gomes Batista. – Manaus, AM : UFAM / Faculdade de Tecno-  
logia, 2012.  
87 f.: il.; 30 cm

Orientadora: Andreia Brasil Santos  
Dissertação (Mestrado) – UFAM / Faculdade de Tecnologia / PPGEP-  
2012.

1. Indicadores de desempenho 2. Administração pública 3. Tomada  
de decisão 4. Gestão de processos I.Santos, Andreia Brasil II. Título.

CDU 35(811.3)(043.3)  
CDD 350

**MINERVINA GOMES BATISTA**

**IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NO  
SERVIÇO DE AUDITORIA INTERNA EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UFAM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Gestão de Operações e Serviços.

**Aprovado em 04 de julho de 2012.**

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Andreia Brasil Santos, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas**

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mariomar de Sales Lima, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas**

**Prof. Dr. Jonas Gomes da Silva, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas**

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu querido filho **Thiago Gomes Batista**, o maior presente de Deus, meu incentivador, colaborador de todos os momentos da minha vida, a quem procuro ensinar que a fé e perseverança são capazes de nos fazer transpor obstáculos e vencer qualquer desafio. Filho maravilhoso que sempre esteve ao meu lado quando eu precisei, a você dedico todo meu amor e carinho. Te amo muito.

## **AGRADECIMENTO**

A Deus, a Nossa Senhora e ao Espírito Santo, por seus cuidados e proteção durante esta etapa da minha vida, em que fui abençoada com muitas alegrias e vitórias, por iluminar meu caminho e torná-lo sempre agradável, mesmo nos momentos de maior dificuldade;

À Profa. Dra. Andreia Brasil Santos, orientadora que contribuiu para que este projeto se tornasse realidade. Agradeço por seu incentivo, paciência, compreensão e por transmitir seus conhecimentos, que foram agregados de forma significativa à minha formação acadêmica. Obrigado pela confiança e pelo apoio nos momentos difíceis;

À minha grande amiga Nilma Gorette Antonia de Oliveira, por sua presença verdadeira em todos os momentos desta jornada;

Às minhas irmãs, pelo amor, apoio, compreensão e orações que certamente me acompanharam neste período de desenvolvimento do trabalho. A estas peço perdão pelos momentos de ausência durante estes dois anos;

À Profa. Dra. Márcia Perales Mendes Silva – Magnífica Reitora da Universidade Federal do Amazonas, pela autorização para realizar este trabalho na Auditoria Interna;

À Chefia da Controladoria Regional da União no Amazonas (CGU-AM) na pessoa da servidora Maria Esmeralda Rodrigues, pela concordância em participar da pesquisa e pela liberação do técnico para participar como membro do Grupo Focal;

Aos participantes do Grupo Focal, pela contribuição significativa para a realização deste trabalho;

À Universidade Federal do Amazonas e ao Programa de Engenharia de Produção (PEP) pela oportunidade da realização desse importante passo na minha vida acadêmica e profissional;

Aos Professores do Programa de Engenharia de Produção, pela capacidade de ensinamento com que contribuíram durante o curso;

Aos colegas da turma 2009, em especial Ellen Derzi, Kendy Yamagucci, pelo agradável convívio, pelas conversas, discussões e trabalhos em conjunto, que muito acrescentaram à minha pesquisa e à minha vida.

**A todos meu muito obrigado!!!**

*Alguns vêem as coisas como são e perguntam: por quê? Eu sonho com as coisas que nunca existiram e pergunto: por que não?*

**(Bernard Shaw)**

## RESUMO

As grandes transformações pelas quais passam a administração pública exigem um modelo de gerência voltado para resultados. Isto foi observado a partir da década de oitenta quando se buscava um modelo de indicadores com foco gerencial e, mais ainda após a década de noventa com a reforma gerencial do estado. Os indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos porque possibilitam o estabelecimento de metas e visualização de seus desdobramentos, ao mesmo tempo em que permitem a análise crítica que poderá embasar o re-planejamento ao longo da gestão. Desse modo, percebe-se que a importância de medir é incontestável, seja para determinar referências entre valores, seja para servir de elemento de controle. O objetivo deste estudo consiste em propor indicadores de desempenho que avaliem as atividades da Auditoria Interna na Universidade Federal do Amazonas. A pesquisa foi caracterizada como do tipo aplicada que possui finalidade prática, quanto aos meios de investigação, foi bibliográfica, documental e participante. Visando alcançar o objetivo foi escolhida a técnica do grupo focal para a realização da pesquisa, e a aplicação da metodologia para construção dos indicadores foi a do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão - MPOG. O resultado da pesquisa demonstra que a metodologia estudada viabiliza a construção de indicadores e que a partir destes, possa ser realizada uma avaliação. No caso da unidade estudada o resultado da análise demonstrou que nos exercícios de 2005 a 2009 a Auditoria Interna foi ineficaz. Este desempenho foi ocasionado, principalmente, pelos baixos indicadores das áreas de Gestão Orçamentária, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Patrimonial, que tiveram resultados de eficácia pouco expressivos nos referidos anos. Em 2010 foi mais que eficaz. Em relação à eficiência a análise mostrou que a unidade pesquisada foi mais que eficiente nos exercícios de 2005 a 2009 enquanto em 2010 que foi ineficiente. De maneira geral os resultados indicaram a necessidade de que unidade pesquisada seja mais criteriosa em relação ao planejamento, especialmente em relação à quantidade de horas programadas para a realização das ações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração pública; Indicadores de desempenho; Tomada de decisão.



## **ABSTRACT**

The great transformations that are public administration require a management model focused on results. This was observed from the eighties when it was seeking a model of indicators with management focus, and even more after the nineties with the management reform of the state. The indicators are essential to planning and control processes because they allow the establishment of goals and visualization of its developments, while allowing the critical analysis that will base the re-planning over management. Thus, it is clear that the importance of measuring is undeniable, is to determine references between values, is to serve as a control element. The aim of this study is to propose performance indicators to assess the activities of Internal Audit at Federal University of Amazonas. The research was characterized as the type that has applied practical purpose, as to the means of investigation, it was literature, documents and participant. In order to achieve the goal we chose the focus group technique to the research and application of methodology for construction of the indicators was the Ministry of Planning and Budget - MOPG. The research result shows that the study methodology enables the construction of indicators and from these, an evaluation can be performed. In the case of this sample analysis results showed that in the years 2005 to 2009 Internal Audit was ineffective. This performance was caused mainly by low indicators in the areas of Budget Management, Human Resource Management and Asset Management, which had little significant efficacy results in these years. In 2010 it was more effective. In relation to efficiency analysis showed that the unit investigated was more than efficient in the years 2005 to 2009 while in 2010 it was inefficient. Overall the results indicate the need for unity is studied more carefully in relation to planning, especially in relation to the amount of hours scheduled to perform the actions.

**KEY WORDS:** Public administration, performance indicators, decision-making

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	14
<b>2</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ASPECTOS CONCEITUAIS</b>	18
2.1	Auditoria e controle – aspectos históricos	18
2.2	Áreas de auditoria na gestão pública	20
2.3	Indicadores de desempenho: aspecto histórico, origem, definição e características	22
2.4	Tipos e dimensões de indicadores	26
2.5	Variáveis utilizadas na construção dos indicadores de desempenho	27
2.6	A Construção de indicadores de desempenho na administração pública	28
2.7	Metodologia para construção de indicadores do MPOG	30
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	34
3.1	Tipo de Pesquisa	34
3.2	Técnica da pesquisa	35
3.3	Aspectos éticos e metodológicos	36
3.4	Caracterização da unidade pesquisada	37
3.5	Limitações do trabalho	38
<b>4</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZANDO A METODOLOGIA DO MPOG</b>	40
4.1	Aspectos preliminares para a construção dos indicadores	41
4.2	Operacionalização do cálculo dos indicadores	44
4.2.1	Indicador de Eficácia	45
4.2.2	Indicadores de eficiência	46
4.3	Análises dos Resultados dos Indicadores	47
4.3.1	Área Controle da Gestão	49
4.3.2	Área Gestão Orçamentária	50
4.3.3	Área Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços	51
4.3.4	Área Gestão Financeira	53
4.3.5	Área Gestão Recursos Humanos	55
4.3.6	Área Gestão Patrimonial	56
4.3.7	Área Gestão Operacional	58
4.3.8	Indicador Geral da Auditoria	59
4.4	Proposta de institucionalização da implantação de indicadores de desempenho para a Auditoria Interna da UFAM	62
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	64
	<b>REFERÊNCIAS</b>	66
	ANEXO A	70
	ANEXO B	71
	ANEXO C	72
	Apêndice A	73
	Apêndice B	75
	Apêndice C	77
	Apêndice D	79
	Apêndice E	81
	Apêndice F	83
	Apêndice G	85

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Variáveis Componentes dos Indicadores .....	28
Figura 2: Etapas de medição e os 10 passos para a construção de indicadores.....	30
Figura 3: Diagrama da Cadeia de Valor: Instrumento de Elucidação dos Objetos de Mensuração.....	42
Figura 4 – Proposta de Institucionalização.....	63

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Eficácia Controle de Gestão .....	49
Gráfico 2 – Eficiência Controle de Gestão .....	50
Gráfico 3 – Eficácia Gestão Orçamentária .....	50
Gráfico 4 – Eficiência Gestão Orçamentária .....	51
Gráfico 5 – Eficácia Gestão de Suprimento de Bens e Serviços .....	52
Gráfico 6 – Eficiência Gestão de Suprimento de Bens e Srvços.....	53
Gráfico 7 – Eficácia Gestão Financeira .....	54
Gráfico 8 – Eficiência Gestão Financeira.....	55
Gráfico 9 – Eficácia Gestão de Recursos Humanos .....	55
Gráfico 10 – Eficiência Gestão de Recursos Humanos.....	56
Gráfico 11 – Eficácia Gestão Patrimonial .....	57
Gráfico 12 – Eficiência Gestão Patrimonial .....	58
Gráfico 13 – Eficácia Gestão Operacional .....	58
Gráfico 14 – Eficiência Gestão Operacional .....	59
Gráfico 15 – Eficácia Geral da Auditoria.....	60
Gráfico 16– Eficiência Geral da Auditoria.....	61

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- AP** – Atividade Programada
- APR** – Atividade Programada e Realizada
- ANPR** – Atividade Não Programada e Realizada
- AUGE** – Auditoria Geral do Estado
- CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CEP** – Comitê de Ética em Pesquisa
- CGU** – Controladoria Geral da União
- GAB** - Gabinete
- GEPG** – Grau de Envolvimento com Pós Graduação
- GPE** – Grau de Participação Estudantil
- GR** - Gabinete do Reitor
- IFES** – Instituições Federais de Ensino Superior
- IN** – Instrução Normativa
- IQCD** – Índice de Qualificação do Corpo Docente
- LOA** – Lei Orçamentária Anual
- MARE** – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
- MDIC** – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.
- MEC** – Ministério da Educação
- MF** – Ministério da Fazenda
- MP** – Ministério de Planejamento
- MPOG** – Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão
- PPA** – Plano Plurianual
- QHR** - Quantidade de Horas Realizada
- QHP** – Quantidade de Horas Programada
- SECEX** – Secretaria de Controle Externo
- SFC** – Secretaria Federal de Controle
- SIAFI** – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
- SUFRAMA** – Superintendência da Zona Franca de Manaus
- TCU** – Tribunal de Contas da União
- TSG** – Taxa de Sucesso na Graduação
- UFAM** - Universidade Federal do Amazonas

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade da administração pública em se adaptar a nova forma de gestão, orientada para resultados, requer melhorias de serviços no sentido de estabelecê-los e cumpri-los de forma responsável perante a sociedade. Para isso, são empregados comumente os indicadores para avaliar determinadas situações pontuais. O Tribunal de Contas da União - TCU apresenta alguns indicadores que são concernentes à área da educação de nível superior, indicadores esses que vigoram desde 2002, como indicadores de gestão.

A avaliação de desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES realizada pelo TCU obrigou as instituições quando da apresentação de seus relatórios de gestão, a inclusão de indicadores com o intuito de construir uma série histórica dos aspectos gerenciais relevantes (QUINTANA et al.2011).

Os indicadores são elementos fundamentais para mensurar o resultado e definir variáveis que melhor representem o desempenho geral de uma organização. Para cada setor de atividades, podem ser determinados diversos grupos de indicadores, relativos ao desempenho sem fugir as especificidades de cada órgão, bem como propiciar o entendimento dos conceitos metodológicos pelos profissionais responsáveis pela elaboração (CALLADO et al, 2008).

A atitude de medir e de acompanhar as variações permite, ao administrador, tomar medidas gerenciais individualizadas para cada caso específico, saneando os erros das ações previamente planejadas (SFC, 2009).

Os indicadores de eficiência, eficácia e efetividade, quando mensurados, avaliam o desempenho do setor onde foi empregado, aferindo o sucesso obtido. Assim, o TCU criou um sistema de controle, empregando as tomadas e as prestações de contas anuais, fortemente integradas com os instrumentos de fiscalização que são orientados em conformidade com o desempenho da gestão (MACHADO, 2004).

Para operacionalizar este sistema de controle, são necessárias as Auditorias Internas, cuja importância se dá pelo fato de se tratar de uma unidade com características de assessoria para acompanhamento de como são aplicados os recursos públicos. Contudo, para que a mesma represente um instrumento de suporte ao gestor público, de forma preventiva, com orientação adequada na execução orçamentário/financeira e no alcance das metas exigidas pela sociedade, esta deve realizar suas atividades de acordo com o que está estabelecido pelos Órgãos de Controle Interno e Externo do Governo Federal.

Todas as atividades desenvolvidas pela Auditoria Interna devem ser similares às das Unidades ou órgãos que compõem o sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Porém, por fazerem parte da estrutura organizacional de determinado órgão e caracterizarem-se pela especificidade que se revestem, devem incluir ações próprias e oportunas de forma a garantir a legalidade e a legitimidade dos atos e o alcance dos resultados quanto à economicidade, eficácia e eficiência da gestão. Assim, o setor da Auditoria Interna contribuirá com a proposição de ações corretivas para melhoria da gestão (BRASIL, 2001).

Em 17 de janeiro de 1909, surgiu a primeira universidade brasileira, a Escola Universitária Livre de Manáos, tendo a frente o visionário tenente coronel Joaquim Eulálio Gomes da Silva Chaves. Com a criação da Zona Franca de Manaus, através da Lei n. 3.173, de 06 de junho de 1958, assinalada pela uma nova etapa de desenvolvimento econômico, social e educativo na região contribuindo decisivamente para a criação da Universidade do Amazonas, no ano de 1962. Através da Lei 4.069-A de 12 de junho de 1962, de autoria do Deputado Federal Arthur Virgílio do Carmo Ribeiro Filho foi criada a Fundação Universidade do Amazonas (FUA), entidade mantenedora da instituição de ensino superior Universidade do Amazonas, então UA e instituída definitivamente pelo Decreto-Lei n. 53.699 de 13 de março de 1964 (BRITO, 2011).

Inserida nesse cenário, encontra-se a Auditoria Interna da UFAM, implantada em 31 de outubro de 1991, através da Portaria nº 2219/91-GR. Seu objetivo é adicionar valor à gestão, propiciando melhorias nas operações e assessoramento à alta administração da entidade no fortalecimento da gestão, propondo ações corretivas e medidas a serem implantadas, agregando valores aos resultados institucionais.

Nos organismos federais de ensino superior, a unidade de Auditoria Interna apresenta-se como um conjunto de procedimentos que são tecnicamente normatizados e que funcionam acompanhando indiretamente os processos, avaliando os resultados e sugerindo ações corretivas para sanear as falhas. A Auditoria Interna está, numa Instituição de Ensino Superior, diretamente subordinada ao Conselho de Administração e, por consequência, ao dirigente máximo da entidade onde está inserida. Este grau de hierarquia na instituição permite à unidade de auditoria interna realizar as incumbências de maneira independente e autônoma.

Diante desse contexto, a questão desta pesquisa se traduz no seguinte problema:

**Como identificar a contribuição do conjunto de indicadores de desempenho no processo de autoavaliação da auditoria interna da UFAM?**

O uso de indicadores como instrumento de gestão se inseriu nas práticas do serviço público federal, com início no PPA 2000-2003, onde assegurava que as ações que promovem bem ou serviço para atender as demandas da sociedade, devem estar estruturados em programas. Por sua vez, estes programas ao serem executados, deveriam estar vinculados a determinados indicadores cuja finalidade seria a quantificação da situação que o programa pretendia modificar.

De acordo com Silva e Cavalcanti (2005, p.15), a aplicação de indicadores na administração pública “[...] atende ao propósito de contribuir com o melhor gerenciamento dos recursos disponíveis, além da prestação de contas ou informação a sociedade sobre a utilização desses recursos”.

A Controladoria Geral da União - CGU anualmente realiza exames de Acompanhamento da Gestão, sobre a atuação da Auditoria Interna avaliando as fragilidades, orientando as instituições que precisam se adequar algumas medidas, para melhorar o desempenho da unidade de Auditoria Interna em relação ao serviço e suas atividades desenvolvidas. A partir desta constatação o desenvolvimento do estudo justifica-se pela necessidade de aplicação dos conceitos referentes à formulação de indicadores de desempenho permitindo um planejamento melhor e controle dos processos, fornecendo instrumentos que ofereçam aos gestores o entendimento da legislação e o conhecimento do desempenho da unidade analisada, a Auditoria Interna e, se for o caso, promover alterações que levem a melhorias no processo produtivo da unidade.

Segundo Silva (2003), os objetivos da podem ser formulados em termos geral e específico para alcançar os fins teóricos e práticos propostos pela pesquisa. O objetivo geral tem um escopo amplo e oferece a ideia geral do sentido da pesquisa; constitui-se em meta a ser atingida em espaço de tempo mais dilatado. De modo geral, busca-se encontrar uma resposta satisfatória ao problema da pesquisa. Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa consiste em propor indicadores de desempenho no serviço que avaliem a Auditoria Interna da Universidade Federal do Amazonas.



Para alcançar o objetivo geral é preciso delimitar metas mais específicas dentro do trabalho. São elas que, somadas, conduzirão ao cumprimento do estabelecido no objetivo geral. Com base nestas definições, expõe-se a seguir tais objetivos desta pesquisa:

- Identificar na literatura existente metodologia adequada para a construção de indicadores desempenho no serviço público;
- Averiguar quais indicadores de desempenho possuem maior afinidade com as especificidades da auditoria interna da UFAM;
- Testar a metodologia escolhida calculando os indicadores para os anos de 2005 a 2010;
- Apresentar proposta de institucionalização e implantação de indicadores de desempenho como instrumento de controle.

Esta dissertação está dividida em 03 (três) capítulos, além desta introdução e da conclusão. O segundo capítulo explora referencial teórico onde são apresentados os aspectos históricos da auditoria e controle, áreas de auditoria na gestão pública, histórico e classificação dos indicadores de desempenho, e as experiências de outras instituições na construção de indicadores de desempenho na administração pública. Ao final apresenta-se proposta do Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão (MPGO) para construção de indicadores.

No terceiro são abordados os aspectos metodológicos, delineamento e técnica da pesquisa, caracterização da unidade pesquisada, limitação do trabalho e os procedimentos metodológicos. O quarto trata da construção dos indicadores de desempenho utilizando a metodologia do MPGO - discussões e resultado, descrevendo a proposta de indicadores obtidos na discussão do grupo focal da pesquisa e a proposta de institucionalização e implementação de indicadores de desempenho para auditoria interna da UFAM.

## **2 INDICADORES DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ASPECTOS CONCEITUAIS**

O objetivo desta seção é buscar a compreensão do estado da arte em relação ao tema que a pesquisa se propõe a estudar, apresentando explanações teóricas que podem trazer uma contribuição direta e efetiva para o trabalho.

### **2.1 Auditoria e controle – aspectos históricos**

De acordo com Castro (2009), não há uma definição concreta sobre o período exato em que se inicia o histórico da Auditoria, isto porque a figura do Auditor tem por função explícita a verificação da legitimidade dos fatos econômico-financeiros, quando da prestação de contas a um elemento imediatamente superior.

Ainda se reportando sobre a história da Auditoria, Sá (2002) afirma existirem provas arqueológicas de verificações de registros e de determinadas inspeções realizadas entre a família real de Urukagina e o templo sacerdotal sumeriano. Esses achados remontam a mais de 4.500 anos antes de Cristo.

No Brasil, a auditoria surgiu no período colonial, onde a Coroa Portuguesa, destacava determinado juiz colonial, cognominado o “olho do rei”. Esse elemento agia na averiguação do recolhimento dos impostos de forma adequada pelo devedor ao Tesouro; tinha ainda a função de reprimir e aplicar punições na constatação de fraudes (CASTRO, 2009).

A auditoria surgiu a partir da necessidade de controlar as empresas e seu patrimônio, através da análise dos registros, interpretação das ocorrências, elaboração das demonstrações, tudo com a finalidade única de obter informações sobre determinado patrimônio e de alguns pretensos investimentos a realizar (LIMA, 2009).

Na Administração Pública Brasileira a Auditoria Interna surgiu em função da cobrança de diversos setores da sociedade civil em virtude da ineficiência e da baixa qualidade dos serviços prestados, da lentidão no atendimento à população, da má gestão e da falta de transparência na utilização dos recursos públicos, confirmando a necessidade da ação preventiva na gestão pública (GOMES 2010).

O controle interno na Administração Pública Federal tem seu início com a Lei nº 4.320/64 que no Artigo 75, estabelece que o controle da execução orçamentária compreenderá os itens que seguem:

- 1) legalidade dos atos que resultem arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;
- 2) a fidelidade funcional dos agentes da administração responsáveis por bens e valores públicos; e
- 3) o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

A referida lei é inovadora ao consagrar os princípios do planejamento, do orçamento e do controle. Instituiu o Orçamento Plurianual de Investimentos, o Orçamento Programa Anual e estabeleceu como objetivo das novas técnicas orçamentárias a eficácia dos gastos públicos (REIS; MACHADO, 2010).

A Constituição Federal de 1988 consagra no texto constitucional os Princípios Básicos da Administração Pública e a finalidade do controle interno:

Art. 70 - A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Art. 74 Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º - Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

A Constituição Federal de 1988 em seu Artigo 71 determina ainda a existência do Controle Externo da Administração Pública, exercido pelo Congresso Nacional com auxílio do Tribunal de Contas da União, concluindo desta maneira o ciclo de acompanhamento de

gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da Administração Direta e Indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas.

Na UFAM o controle interno surgiu a partir da Portaria nº 2219/91-GR, onde o Reitor, no uso da competência que lhe conferiu o artigo 13, item XVII do Estatuto, para instituir comissões ou grupos de trabalho, implantou a Auditoria Interna da Universidade, órgão de assessoramento ligado direto ao Reitor e responsável pelo planejamento e execução das atividades de auditoria operacional e de programas, tendo como princípio a busca da oportuna correção preventiva, a causa dos problemas e a inclusão de propostas de utilização de procedimentos e sistemas de controle que dificultem a repetição de situações administrativas indesejáveis (BATISTA, 2004).

## 2.2 Áreas de auditoria na gestão pública

O controle na gestão do gasto público (pagamentos de energia, diárias, limpeza, vigilância, manutenção de equipamentos, reformas eventuais), envolve a avaliação da eficiência e eficácia voltada para redução de impropriedades e irregularidades. Para tanto é necessário que a auditoria interna crie instrumentos e mecanismos que possibilitem o acompanhamento sistemático e efetivo da execução orçamentária e financeira da instituição (CHAVES, 2009), dentre as quais se destacam:

- **Controles da Gestão** – Todos os órgãos e entidades que compõem a Administração Pública se encontram sob o controle e a fiscalização de outras unidades que têm essa função, como o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, a Auditoria Interna. A auditoria nessa área consiste, basicamente, em relacionar todas as recomendações, sugestões e determinações, apontadas pelas unidades de controle, conferindo se o órgão/entidade implementou essas deliberações.
- **Gestão Orçamentária** – a averiguação nesta área está voltada para as receitas e despesas, correntes e de capital, observando se foram executadas conforme Lei Orçamentária Anual - LOA. A análise deve verificar se a execução da despesa está de acordo com a finalidade do Programa de Trabalho e se é compatível com

a despesa empenhada. Uma das falhas mais encontradas relaciona-se à aplicação de recursos, por meio de suprimento de fundos, utilizados pelo suprido para fazer aquisições de objetos ou serviços de natureza de despesa diferente daquela que foi autorizada.

- **Gestão Financeira** – as análises realizadas nesta área têm o foco para os recursos disponíveis, realizáveis, exigíveis e para análise das demonstrações contábeis. É necessário verificar se todos os tributos e contribuições exigidos foram retidos e recolhidos, devendo ser confirmados por meio das guias de recolhimento específicas. As notas fiscais e recibos devem estar atestados. Quanto aos demonstrativos contábeis, a auditoria deve verificar se estão de acordo com as escriturações realizadas pela administração. O sistema integrado de administração financeira do governo federal – SIAFI possibilita a geração automática desses demonstrativos.
- **Gestão de Recursos Humanos** - a análise de recursos humanos envolve os atos desde o provimento da vaga até a aposentadoria do agente público, passando pela análise da remuneração, benefícios, gratificações, adicionais, indenizações, seguridade social e regime disciplinar.
- **Gestão Patrimonial** - a área patrimonial deve verificar se o órgão/entidade concluiu levantamento anual dos Inventários físicos e financeiros dos bens móveis e imóveis, a fim de verificar o estado de cada bem ou apurar responsabilidade pelo extravio de algum deles. Cada bem deve ser identificado com registro patrimonial (número de tombamento), acompanhado do respectivo Termo de Responsabilidade. Quando do desaparecimento ou extravio de qualquer bem, o responsável deve comunicar o fato ao dirigente máximo do órgão/entidade para providenciar a imediata apuração das responsabilidades por meio de sindicância ou Processo Administrativo.
- **Gestão Suprimento de Bens e Serviços** - esta área é mais complexa da administração pública, pois quase todos os pagamentos realizados pela administração superior obrigatoriamente circulam pelo setor de aquisição de bens e serviços. Os procedimentos para aquisição devem ser formalizados por meio de processos que podem acontecer por inexigibilidade, dispensa de licitação, ou por modalidades (Concorrência, Tomada de Preços, Convite e Pregão) que variam

conforme o objeto a ser adquirido e/ou seu preço, definidos na legislação de licitação e contratos. A Auditoria quando realizada para verificar licitações e contratos deve focar, na formalização legal dos processos licitatórios, parcelamento do objeto, fracionamento da despesa com fuga à licitação, limites de competitividade, formalização dos contratos de obras, compras e serviços e outros conforme previsto na Lei 8.666/93.

- **Gestão Operacional** – tem por objetivo avaliar as ações gerenciais e os procedimentos relacionados ao processo operacional dos órgãos/entidades da administração pública, dos programas de governo e das atividades, com finalidade de verificar os aspectos da eficiência, eficácia, economicidade e efetividade, procurando auxiliar a administração na gerência e nos resultados, por meio de recomendações que visem aprimorar os procedimentos, melhorar os controles e aumentar a responsabilidade gerencial. A função da Auditoria Interna é identificar a programação dos objetivos e metas de cada órgão/entidade, a sua consistência, assim como deve compará-las com as ações executadas no intuito de avaliar os resultados de sua missão institucional.

### **2.3 Indicadores de desempenho: aspecto histórico, origem, definição e características.**

Os indicadores surgiram para facilitar os processos de gerenciamento, buscando evidências que auxiliem na administração pública ou privada, demonstrando erros e acertos nos processos, objetivando resultado com qualidade.

Historicamente, os sistemas de indicadores determinados pelas organizações eram preferencialmente de caráter econômico-financeiro. Os primeiros indicadores e procedimentos utilizados eram voltados ao controle de contabilidade (NEELY, 1999).

Ter um bom Sistema da Medição de Desempenho torna-se vital para a estratégia de uma organização, pois é por essas medições que se verifica se a organização está no rumo do futuro desejado. Neste atual contexto da competitividade, alinhar os indicadores estratégicos de área aos indicadores corporativos tem grande importância, visto que uma área poderá afetar o desempenho macro da corporação (KAPLAN e NORTON, 2001).

Além do desenvolvimento de um Planejamento Estratégico, segundo Porter (1996), a empresa que pretender ser competitiva no mercado, deve ser mais flexível e procurar fazer

benchmarking no intuito de atingir melhores práticas. Para isto, torna-se necessário o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho, que permita à empresa fazer o acompanhamento do desempenho de seus processos-chave. A medição de desempenho é um dos meios que empresas de diversos setores vêm utilizando para monitorar e controlar o seu atual desempenho frente ao planejado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Takashina e Flores (1996) afirmam que indicadores são essenciais para o planejamento e controle dos processos das organizações o que possibilita o estabelecimento de metas e o seu desdobramento devido aos resultados serem fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento.

Na década de 80, utilizavam-se medidas que possibilitassem a avaliação de desempenho com o emprego da produtividade física ou finanças cujo objetivo principal era a eficiência técnica. Durante esse período registraram-se mudanças no modo de gerenciamento como a preocupação com a qualidade, reengenharia e o controle de processos. Estas alterações necessitavam de indicadores que pudessem avaliar a organização para produzir resultados confiáveis.

Acompanhando essas novas mudanças, na Grã-Bretanha eclodiu uma Reforma Geral do Estado. Este movimento repercutiu no Brasil originando uma reforma administrativa, cujo objetivo era transformar a administração hierarquizada em uma gestão em busca de resultados. (PEREIRA, 2010).

Baseado nesta nova visão, o Presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1994, cria o MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. No ano seguinte, em 1995, é aprovado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado responsável em trilhar os caminhos rumo à administração gerencial. (PESSOA et al, 2001).

O governo estimulou o planejamento estratégico junto aos órgãos e entidades públicas visando à definição da missão, dos objetivos, das metas, bem como a implantação de indicadores de desempenho que contribuíssem para o aprimoramento da gestão.

Desempenho pode ser conceituado, como uma abordagem bastante ampla podendo ser entendido como o emprego de esforço desenvolvido na busca de resultados que precisam ser atingidos (BRASIL, 2009).

Na administração pública quando se deseja mensurar algo, adotam-se critérios de desempenhos e o de obtenção de resultados. Na gestão pública faz emprego de alguns indicadores sejam físicos ou de qualidade, mas sempre focados na indicação de benefícios que

fazem parte dos objetivos e das metas das políticas avaliadas. E quanto aos custos, estes são expressos monetariamente para em seguida proceder à comparação dos benefícios, sejam eles, físicos ou qualitativos, desde que sirvam para fins avaliativos (SILVA, 2004).

O processo de gestão segundo Martins (2004) se embasa nas estratégias corporativas ou funcionais, nos objetivos, com o fito de a organização administrar e conhecer seu desempenho.

Sendo assim, um indicador de desempenho pode ser definido como sendo um meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão feita pela organização. Deste modo, o indicador de desempenho constitui-se num instrumento determinante, quando empregado, para dar embasamento à evolução dos resultados advindos das atividades próprias de uma unidade de negócio (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1996).

Os indicadores estabelecem conexões com estratégia, recursos e processos, podendo ser definidos como: Unidades de medição - são unidades que possibilitam o acompanhamento e avaliação da forma periódica, as variáveis consideradas importantes em uma organização, onde “a variação pode ser encontrada através da comparação com os valores ou padrões correspondentes previamente preestabelecidos como referência, ainda que se apresentem interna e externamente à organização” (GRATERON, 1999, p.9).

Os indicadores são instrumentos usados para descrever ou ilustrar, de um jeito simples e que seja de fácil interpretação, as principais características de um determinado objeto. Se constitui em uma ferramenta que permite a obtenção de informações sobre uma dada realidade, sendo o principal elemento de informação disponível aos gestores (MITCHELL, 1997; BERNARDES, 2006).

Os indicadores de desempenho ao apresentarem os exemplos positivos e avaliar com atenção as possibilidades de deficiências, principalmente se esta ferramenta passa a ser o instrumento de definição de parâmetros de controle, permitem tanto à sociedade, quanto ao próprio governo e aos órgãos de controle a aferição da consecução dos objetivos e metas (SOARES, 2007).

O indicador tem como finalidade medir as atividades realizadas, averiguar quais recursos foram empregados e o resultado que se obteve. Deve, ainda, permitir a comparação com os valores padrão previamente estabelecidos para identificar as variáveis importantes. A força e a validade de um indicador são medidas pela sua qualidade, levando-se em conta as principais características dos itens estabelecidos (TCU, 2009):



- **Confiabilidade** – um indicador deve empregar uma fonte fidedigna de dados;
- **Adaptabilidade** – consiste na capacidade de respostas às mudanças de comportamento e exigências dos clientes. Os indicadores podem tornar-se desnecessários ao longo do tempo e devem ser eliminados ou substituídos por outros de maior utilidade;
- **Atualização periódica** - o indicador deve ser flexível permitindo sua atualização sempre que necessária;
- **Representatividade** – deve expressar bem a realidade que representa ou mede. Essa qualidade refere-se à captação das etapas mais importantes e críticas dos processos de forma a ser suficientemente representativo e abrangente. Os dados considerados como importantes devem ser confiáveis e atender aos objetivos verificando a fonte correta para sua captura. O enfoque principal do indicador deve ser o produto e não os meios necessários para sua produção. Deste modo, um indicador precisa ter representatividade, para se evitar a confusão entre o que é produzido (produto) e como é produzido (meios). Esta qualidade merece atenção, pois indicadores muito representativos não são fáceis de serem obtidos. Deve-se procurar certo equilíbrio entre a representatividade e a disponibilidade para coleta;
- **Disponibilidade** – este item deve favorecer o acesso à coleta, disponibilizado a tempo, e sem distorções, para as pessoas certas servindo de base para que decisões sejam tomadas;
- **Simplicidade** – este item indica a facilidade que um indicador precisa apresentar para ser compreendido e aplicado, seja pelos executores e principalmente pelos que solicitam os resultados. Devem ser claros na sua construção e as expressões devem ser usuais para serem entendidos por todos os envolvidos, garantindo transparência e validade por toda a organização;
- **Acessibilidade** - o indicador deve apresentar facilidade e possibilidade de acesso às informações primárias para sua medição;
- **Estabilidade** – o indicador deve permanecer estável ao longo de um determinado período, permitindo a formação de uma série histórica;

- **Rastreabilidade** – é a facilidade para identificar a origem dos dados, seu registro e manutenção. Os gráficos em que são transformados representam os resultados permitindo um acompanhamento mais preciso o que permite a comparação com desempenhos anteriores;
- **Praticidade** – o aspecto praticidade garante que o indicador realmente funciona na prática e através de seu emprego são tomadas as decisões gerenciais. Por essa razão, deve ser testado em campo e, se necessário, modificado e excluído;
- **Homogeneidade** – somente variáveis homogêneas devem ser adotadas, pois, para melhor entendimento, no caso do estabelecimento do custo médio por auditoria realizada, necessário se faz primeiramente identificar os vários tipos de auditoria que podem ser realizadas, pois cada auditoria tem um custo distinto.

#### 2.4 Tipos e dimensões de indicadores

O Tribunal de Contas da União - TCU (2009) define três tipos de indicadores:

- **Indicadores de Desempenho:** são medidas numéricas e objetivas da eficiência e da eficácia das entidades gestoras relativamente a aspectos específicos da atividade desenvolvida ou do comportamento dos sistemas.
- **Indicadores de Qualidade:** são mais subjetivos, e partem da observação. Não existem métricas exatas para medi-los. Esses indicadores sinalizam através das medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço (eficácia).
- **Indicadores de Produtividade:** esse tipo de indicador está ligado à eficiência e se ocupa da utilização dos recursos para geração de produtos e serviços. É por meio de seu emprego que é medida a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos. Eles Permitem a validação do esforço empregado para geração os produtos e serviços. Os indicadores de produtividade caminham *pari e passu* com os indicadores de qualidade, assim, deve ser atribuída igual importância a ambos de modo que a melhora em um signifique a melhora no outro.

A organização que pretenda introduzir uma gestão voltada para a obtenção de resultados deve ter entre suas diretrizes o desenvolvimento de um sistema de gestão baseado em indicadores e o estabelecimento de objetivos e metas que BRASIL (2009) define nas seguintes dimensões:

- **Eficácia:** estabelece o grau de alcance das metas programadas, determinado um período de tempo, independentemente dos custos e dos recursos implicados. A eficácia compara o que se pretendia fazer e o que efetivamente foi realizado. São indicadores de produto, ou seja, medem e quantificam a realização de uma meta. É através da eficácia que se percebe satisfação desejos e necessidades dos clientes nos componentes do produto ofertado.

- **Eficiência:** relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para tal em um determinado período de tempo, mantendo a qualidade do processo. Essa dimensão mede, portanto, o esforço do processo de transformação de insumos em produtos. A eficiência significa utilização dos recursos (meios de produção) disponíveis de forma correta.

## 2.5 Variáveis utilizadas na construção dos indicadores de desempenho

Os indicadores devem ser críveis, por isso devem ser selecionados de forma segura e sensata, garantindo o acesso às informações e resultados confiáveis. Eles quase sempre são compostos por variáveis provenientes de um dos seguintes grupos comuns a toda a atividade social (TCU, 2009).

- **Custo:** diz respeito a custo unitário, custo total programado;
- **Quantidade:** relacionado à produção total, demanda atendida;
- **Qualidade:** satisfação do cliente, padrões de qualidade;
- **Tempo:** estabelecimento de prazo, tempo total de atendimento a demanda, tempo por tarefa.

Em concomitância Silva (2004) apresenta os componentes das variáveis dos Indicadores como segue a Figura 1.

**Figura 1:** Variáveis Componentes dos Indicadores



**Fonte:** Adaptado de Silva, 2004.

## 2.6 A Construção de indicadores de desempenho na administração pública

Não existe um sistema de medição absoluto: os indicadores de desempenho devem ser construídos de acordo com a natureza específica de cada negócio e de seus objetivos. A função do indicador de desempenho será expor a necessidade de ações de melhoria e verificar se essas ações estão produzindo os efeitos desejados (CARREGARO, 2003).

Para tanto, se faz necessária a implantação de um sistema de medição de desempenho capaz de fornecer informações gerenciais que expressem, de forma sistemática e transparente, os resultados alcançados. O uso de indicadores de desempenho procura quantificar os resultados do negócio e a situação na qual ele se encontra. Sua finalidade é facilitar a análise de determinada situação, identificar possíveis problemas, facilitar a tomada de decisões (TCU, 2009).

Com o objetivo de obter maior clareza e dinâmica para a realização do estudo, a pesquisa bibliográfica permitiu visualizar alguns modelos para a construção de indicadores, focados em dimensões específicas do desempenho organizacional. Os indicadores de desempenho tem sido de grande relevância para a gestão da administração pública conduzido estudos e propondo vários modelos. Nesta pesquisa destaca-se: (KAPLAN e NORTON, 1997; GOLDRATT, 1999; HRONEC , 1994 *apud* SCHUCH, 2001)

O *Balanced Scorecard* - descreve o método que se baseia na construção de um sistema de indicadores que contempla diversos aspectos importantes da gestão.

O Sistema de Indicadores da Teoria das Restrições (*Theory of Constraints – TOC*), segundo (Goldratt) constitui-se em um processo de aprimoramento contínuo e é composto de cinco etapas:

1. Identificar a restrição;
2. Decidir como explorar a restrição;
3. Subordinar a exploração dos recursos não restrição à decisão em (2);
4. Elevar a restrição; e
5. Se, na etapa anterior, alguma restrição for quebrada voltar a (1) não permitindo que a inércia se torne uma restrição do sistema.

A Matriz *Quantum Steven Hronec* (1994 *apud* SCHUCH, 2001) afirma que o monitoramento das medidas do desempenho são três níveis de organização:

- 1 Nível de Organização;
- 2 Nível dos Processos;
- 3 Nível das Pessoas.

Para efeito deste estudo, dentre os modelos pesquisados o melhor identificado foi à proposta - sugerida pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG.

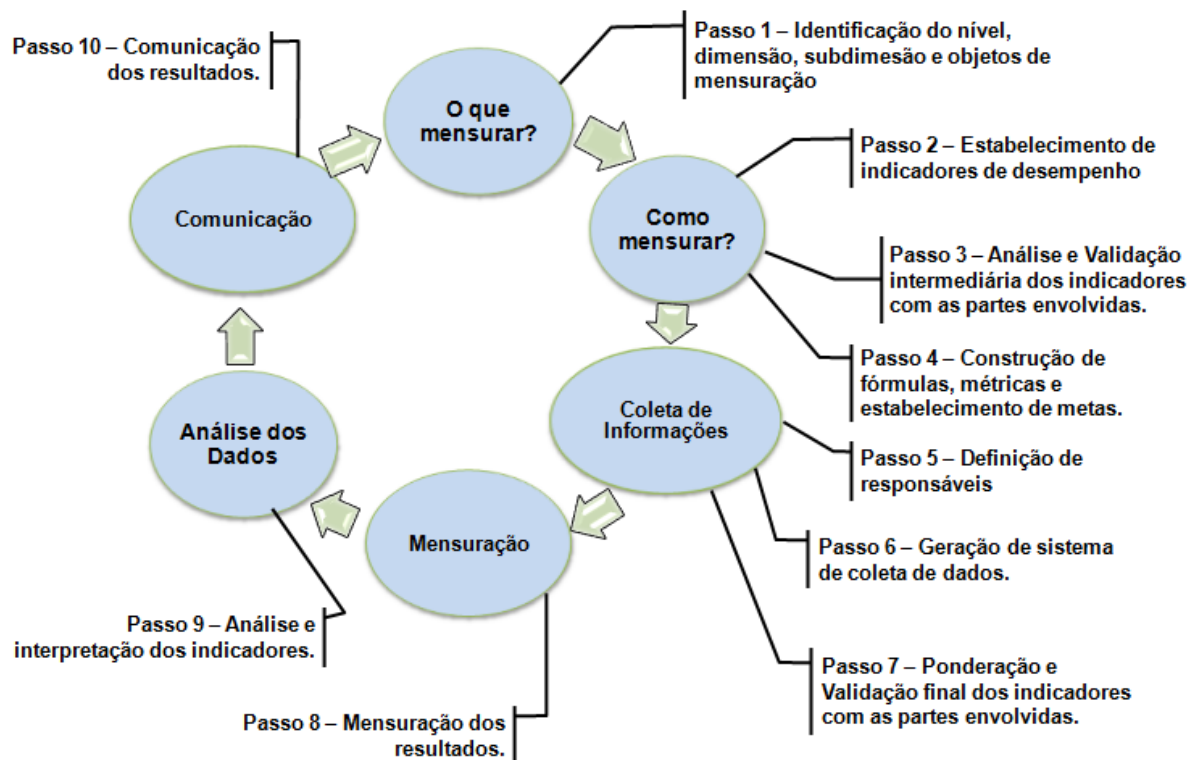
Para efeito deste estudo, dentre os modelos pesquisados o melhor identificado foi à proposta - sugerida pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG.

## 2.7 Metodologia para construção de indicadores do MPOG

Esta metodologia é o resultado de um trabalho realizado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG),<sup>1</sup> que orienta a realização da avaliação de desempenho na Administração Pública oferecendo caminho para construção de indicadores.

O documento do MPOG propõe que a análise e a construção de indicadores de desempenho sejam estruturadas através de um processo composto por seis etapas e dez passos, que asseguram a coerência da formulação e implementação do conjunto de indicadores que se planeja construir. A hierarquia das etapas e passos está demonstrada de maneira bastante prática na figura 2 e é descrita em seguida.

**Figura 2:** Etapas de medição e os 10 passos para a construção de indicadores



**Fonte:** Adaptado da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009)

<sup>1</sup>Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores - Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009).

### **Passo 1** - Identificação do Nível, Dimensão, Subdimensão e Objetos de Mensuração.

Saber o que será medido é o início do processo de criação de indicadores. Portanto, deve-se primeiramente identificar em qual nível da Administração Pública se deseja criar medidas. Os níveis principais propostos são **macro** (Governo), **meso** (política pública ou setor de governo), **meso micro** (redes de organizações), **micro** (organização) e **nano** (unidade de organização). O modelo propõe uma tipologia de seis categorias de indicadores que estão relacionados às dimensões, as quais constituem os 6Es do desempenho:

- Dimensões do resultado: Eficiência, Eficácia e Efetividade.
- Dimensões do esforço: economicidade, excelência e execução.

A metodologia do MPOG propõe ainda que os 6Es do desempenho podem ser desdobrados em subdimensões que qualificam e auxiliam na caracterização de indicadores a serem criados. São exemplos dessas subdimensões: impacto final, impacto intermediário; qualidade/volume, quantidade do produto/serviço, acessibilidade-equidade, cobertura, risco; custo-efetividade, produtividade, tempo, custo unitário, custo benefício; execução financeira, execução física; conformidade em relação aos padrões de excelência gerencial, riscos, causalidade, comunicação; quantidade e qualidade de recurso, acessibilidade, cobertura. A identificação dos objetos de mensuração se dá a partir do uso da cadeia de valor, instrumento que descreve as características da unidade analisada (insumos utilizados, processos adotados e produtos gerados).

### **Passo 2** - Estabelecimento de Indicadores

Após a construção da cadeia de valor, passa-se para o segundo passo, que é a discussão sobre a criação de indicadores de desempenho, estabelecendo o que deve ser medido. Os indicadores são representados na forma de porcentagem, média, número bruto, proporção e índice.

### **Passo 3** - Validação Preliminar dos Indicadores com as Partes Interessadas

Definidos os indicadores, é necessária a validação dos mesmos junto aos interessados para garantir que tais indicadores propiciem um conjunto de informações que de fato retratem a unidade analisada, caracterizando o seu desempenho. Na validação devem ser considerados critérios como a simplicidade, a clareza, a representatividade, a rastreabilidade, a acessibilidade, a comparabilidade, a estabilidade e o custo-efetividade.

**Passo 4 - Construção de Fórmulas, Estabelecimento de Metas e Notas.**

A fórmula é o elemento que descreve como o indicador deve ser calculado. Defini-la é o quarto passo da metodologia, o que trará maior clareza em relação às dimensões a serem avaliadas. Uma vez estabelecidas às fórmulas e as fontes dos dados, pode-se estabelecer as metas e notas, que são as expressões numéricas que indicam o desempenho desejado.

**Passo 5 - Definição de Responsáveis**

Nesta fase é necessária a indicação do responsável pela geração e divulgação dos resultados obtidos de cada indicador. A preocupação da metodologia em estabelecer um passo para esta definição é justificada pelo fato de que indicadores sem responsáveis pelo seu cálculo e acompanhamento, tendem a ficar esquecidos, perdendo assim a importância para a Instituição.

**Passo 6 - Geração de Sistema de Coleta de Dados**

Coletar dados acessíveis, confiáveis e de qualidade constitui-se em uma das etapas mais complexas da construção de indicadores. A sistemática de coleta de dados é que vai determinar os requisitos para o levantamento de informações sobre os indicadores, podendo ser a análise documental, a aplicação de questionários, a realização de oficinas, a análise do ambiente interno e externo, entre outros.

**Passo 7 - Ponderação e Validade Final dos Indicadores com as Partes Interessadas**

Levar aos interessados o conhecimento sobre a versão final dos indicadores, ou seja, fazer junto a estes a ponderação e validação das fórmulas, cálculos e metas é fundamental para a obtenção de indicadores relevantes que assegurem a visão global da organização e sejam representativos do seu desempenho.

**Passo 8 - Mensuração do Desempenho**

Este passo se inicia com a coleta de dados e o cálculo do indicador e finaliza com a conversão do valor na nota correspondente. Trata-se da efetiva mensuração daquilo que se deseja exprimir com o indicador.

**Passo 9 - Análise e Interpretação dos Indicadores**

Conhecidos os valores resultantes do cálculo, são necessárias a análise e a interpretação destes que podem ocorrer de diversas formas, destacando-se entre as principais a



realização de reuniões gerenciais e operacionais; intercâmbio de informações e soluções e, na gestão do dia a dia.

#### **Passo 10 - Comunicação do Desempenho**

As organizações modernas têm na comunicação um fator preponderante para a sua integração e para o desdobramento dos resultados em seus níveis. Brasil (2009) afirma que “o processo de comunicação move as ações, estimula a mudança, gera a consciência e o engajamento, e mantém o ritmo da organização na busca do melhor desempenho”.

Criar circunstâncias que permitam a publicidade dos resultados do desempenho através de apresentações institucionais, relatórios, confecção de folders, entre outros, pode favorecer a interação entre os membros da instituição, criando sinergia e senso comum de atuação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Andrade (2001), pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos. Com base nesses fundamentos, apresentamos a seguir os métodos que foram adotados durante a realização dessa pesquisa.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

A preposição de Vergara (2009) propõe dois critérios básicos de pesquisa: quanto aos fins, que podem ser classificadas como exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista e quanto aos meios de investigação que podem ser pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa ação ou estudo de caso.

Seguindo esta classificação a presente pesquisa foi caracterizada como do tipo aplicada que é a pesquisa motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos. Portanto, possui finalidade prática, onde foram analisados os procedimentos realizados na Auditoria Interna da UFAM, com a finalidade de construir indicadores que permitam verificar o desempenho da mesma no que concerne à eficiência e eficácia do serviço prestado.

Quanto aos meios de investigação segundo Vergara (2009) é uma pesquisa caracterizada como bibliográfica, pois buscou dados em livros, teses e dissertações que serviram de subsídio para a formação, compreensão e fundamentação sobre o tema pesquisado; a autora caracteriza ainda como documental, considerando a exigência dos estudos de legislações, manuais de procedimentos, relatórios, processos e procedimentos da instituição pesquisada bem como os órgãos de controle e ainda como pesquisa participante aquela na qual pesquisador e participante estão envolvidos de modo cooperativo na resolução do problema.

### 3.2 Técnica da pesquisa

Visando alcançar o objetivo de propor indicadores de desempenho no serviço que avaliem a Auditoria Interna da UFAM de forma sistêmica e participativa, foi escolhida a técnica do grupo focal para a realização da pesquisa.

Esta opção se deu em função das características desta técnica de discussão informal, com o propósito de obter informações de caráter qualitativo. É uma técnica rápida para avaliação e obtenção de dados e informações, com perspectivas diferentes sobre uma mesma questão e permite também a compreensão de ideias compartilhadas por pessoas no dia a dia, fornecendo ao pesquisador riqueza de informações que subsidiaram o objeto da pesquisa.

O objetivo principal de um grupo focal é revelar as percepções dos participantes sobre os tópicos em discussão. O número de componentes do grupo deve variar entre 5 (cinco) e 12 (doze) pessoas que possuem alguma característica em comum, e são convidadas a participar da discussão sobre o tema pesquisado. O moderador do grupo focal levanta assuntos identificados num roteiro de discussão e usa técnicas de investigação para buscar informações como opiniões, experiências, ideias, observações, preferências, necessidades, entre outras.

Estas características estão presentes neste trabalho, pois é imprescindível a interação com os atores envolvidos na atividade. Dessa forma, o grupo formado para dar suporte a esta pesquisa foi composto por dois servidores lotados na unidade pesquisada, por um técnico da Controladoria Geral da União (CGU), além da pesquisadora e sua orientadora.

As realizações das reuniões ocorreram em datas e horários previamente agendados, em junho, julho e agosto de 2011 e maio de 2012 as mesmas tiveram duração máxima duas horas, quanto a periodicidade foi realizada apenas uma sessão por dia, tendo como resultado as transcrições fieis das informações obtidas nas reuniões.

A discussão realizou-se no ambiente propício aos integrantes do grupo, na sala da Auditoria Interna, localizada na Av. General Rodrigo Octávio Jordão Ramos, nº 3000 – Coroado, Campus Universitário, Prédio Setor Administrativo Superior, sala 21 - Manaus-Am. Ninguém mais além das pessoas integrantes do grupo esteve presente.

A escolha pela utilização da técnica do grupo focal foi pelas características da unidade pesquisada e a proposta de metodologia utilizada que apresenta uma estratégia de construção de indicadores não isolada, mas com participação de pessoas envolvidas na discussão deste. A técnica proporcionou discussão com os atores envolvidos de todas as etapas proposta pela metodologia inclusive a validação dos indicadores. A cada etapa

elaborada era exposta e discutida com o grupo focal para obtenção de Informações, contribuições prestadas pelos participantes em benefício da pesquisa sob a condução desta pesquisadora.

A condução do grupo focal foi realizada através de um roteiro de pesquisa com as etapas proposta da metodologia tendo sido iniciada com a identificação da unidade, suas características, os princípios e valores, como são percebidos no dia-a-dia, o processo de planejamento as variáveis mais relevantes na construção de indicadores de eficiência e eficácia para avaliar o desempenho da auditoria interna na UFAM.

### **3.3 Aspectos éticos e metodológicos**

O desenvolvimento dos procedimentos metodológicos teve início com a solicitação de autorização junto ao dirigente máximo da instituição pesquisada para a execução do projeto de pesquisa momento em que foram apresentados os objetivos e a técnica do grupo focal a ser utilizada.

Conforme o que determina a Resolução nº 196/96-CNS de 10 de outubro de 1996, que trata das informações referentes aos aspectos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos, o projeto da presente dissertação foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas, recebendo o protocolo CAAE nº 0031.0.115.000-11, tendo sido devidamente aprovado conforme consta no Anexo B. A partir desta aprovação foram iniciadas as reuniões do grupo focal.

Os dados utilizados na pesquisa foram disponibilizados pela unidade de Auditoria Interna da UFAM, que consistiu na investigação documental verificando e analisando os relatórios utilizados, arquivos e documentos, possibilitando juntamente com a análise qualitativa, identificar as principais variáveis na elaboração dos indicadores.

Os procedimentos de coleta de dados tiveram seu foco centrado na abordagem qualitativa envolvendo a unidade de Auditoria Interna da UFAM. Os dados coletados foram do tipo secundário, levantados através de análise documental de processos, relatórios e formulários, papel de trabalho, *chek list*, plano anual de atividade da auditoria interna, manual de procedimentos, regimento e outros documentos emitidos pela Auditoria Interna da UFAM, e como espaço temporal foi considerado o período de 2005 a 2010.

Após a coleta dos referidos dados, foi efetuada a análise de conteúdo realizada por meio das técnicas de pesquisa participante, através da interação da pesquisadora com os atores envolvidos no processo. A pesquisadora tendo a necessidade de coletar toda a informação referente ao material analisado e, com o intuito de não deixar de registrar nenhuma informação relevante, elaborou tabelas como instrumento de análise para utilização na proposta dos indicadores. Essas tabelas estão disponíveis nos Apêndice A, B, C, D, E, F.

Após esta etapa realizou-se a proposição dos indicadores de desempenho para a Auditoria Interna da UFAM. O resultado foi submetido ao grupo de atores participantes da pesquisa, para críticas e sugestões. Este processo de análise e discussão foi utilizado como instrumento de validação da proposta, e incorporado ao conteúdo da pesquisa, que se encontra detalhadamente descrito e analisado no capítulo seguinte.

### **3.4 Caracterização da unidade pesquisada**

A Auditoria Interna da UFAM, implantada em 31 de outubro de 1991, através da Portaria nº 2219/91-GR, tem como objetivo adicionar valor à gestão, propiciando melhorias nas operações e assessoramento à alta administração do órgão ou entidade no fortalecimento da gestão, propondo ações corretivas e medidas a serem implantadas, agregando valores aos resultados institucionais.

Tem por finalidade verificar e acompanhar o desempenho da gestão, visando comprovar a legalidade e a legitimidade dos atos bem como examinar os resultados que se referem à economicidade, à eficácia e à eficiência das gestões orçamentária, financeira, patrimonial e de pessoal com a melhoria dos controles internos que dizem respeito às unidades acadêmicas e administrativas da UFAM.

O Art. 15 do Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000, preceitua que a Auditoria Interna deve submeter-se à orientação normativa e supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, prestando apoio aos órgãos e as unidades que o integram. Essa vinculação técnica visa proporcionar qualidade aos trabalhos e efetividade nos resultados de auditoria.

A Auditoria Interna da UFAM está subordinada administrativamente ao dirigente máximo da Instituição e, como unidade de assessoria, a ela cabe orientar, recomendar e

preservar a correta aplicação de recursos disponíveis em consonância com a legislação em vigor e, sempre que possível, atuando preventivamente. A vinculação direta ao dirigente máximo visa garantir a independência técnica de sua atuação.

A vinculação técnica a qual as auditorias internas estão submetidas fazem com que suas atividades sejam semelhantes àquelas exercidas pelos órgãos/unidades integrantes do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, propondo ações corretivas para melhoria da gestão. De acordo com os itens 13 e 16 da Seção I, do Capítulo X, do Manual do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal anexo a Instrução Normativa 01 de 01/04/2001, as atividades da Auditoria Interna são:

- a. Assessorar os gestores da entidade no acompanhamento da execução dos programas de governo, visando comprovar o nível de execução das metas, o alcance dos objetivos e a adequação do gerenciamento;
- b. Acompanhar o cumprimento das metas do Plano Plurianual no âmbito da entidade, visando comprovar a conformidade de sua execução;
- c. Verificar a execução do orçamento da entidade, visando comprovar a conformidade da execução com os limites e destinações estabelecidas na legislação pertinente;
- d. Verificar o desempenho da gestão da entidade, visando comprovar a legalidade e legitimidade dos atos e examinar os resultados quanto a economicidade, a eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, de pessoal e demais sistemas administrativos operacionais;
- e. Orientar os dirigentes da entidade quanto aos princípios e normas de controle interno, inclusive sobre a forma de prestar contas;
- f. Examinar e emitir parecer prévio sobre a prestação de contas anual da entidade e tomada de contas especiais;
- g. Acompanhar a implementação das recomendações dos órgãos de controle;
- h. Elaborar o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna - PAINT do exercício seguinte, bem como o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna - RAIN, a serem encaminhados ao órgão ou à unidade de controle interno a que estiver jurisdicionada, para efeito de integração das ações de controle, nos prazos estabelecidos pela Secretaria Federal de Controle;
- i. Testar a consistência dos atos de aposentadoria, pensão e admissão.

### **3.5 Limitações do trabalho**

O trabalho de pesquisa foi realizado na Auditoria Interna da UFAM, estabelecida na cidade de Manaus. A Instituição é mantida com recursos públicos federais a qual possui características específicas de ensino, pesquisa e extensão. Portanto, dentro do contexto da

qualidade do serviço as observações, comentários, problemas, relatos e os indicadores de desempenho propostos avaliam as atividades de apenas uma unidade.

Outra limitação surgida não por vontade da pesquisadora, mas por força de lei, foi a não participação do técnico do Tribunal de Contas da União, no grupo focal, pois nos termos dos artigos 3º e 4º da Resolução do TCU nº 106 de 25/06/1998 “o pronunciamento sobre regularidade dos atos de administração sendo competência exclusiva dos Colegiados do Tribunal”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>Ofício nº 039/2011-GAB/SECEX/AM de 08 de junho de 2011 (Vide Anexo A)

#### **4 INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZANDO A METODOLOGIA DO MPOG**

Esta seção constitui-se na parte central da pesquisa, onde se apresenta aplicação da metodologia do MPOG na Auditoria Interna da UFAM, utilizando a técnica do grupo focal para validação da metodologia e dos resultados encontrados. As indicações da metodologia foram rigorosamente seguidas, conforme demonstrado na figura 2. Os encontros do grupo focal inicialmente previsto foram todos realizados, tendo sido bastante produtivos, com as respostas e as experiências dos participantes contribuindo de forma significativa para a elaboração deste trabalho.

No primeiro encontro com o grupo, após a apresentação dos participantes, foi relatado como seria aplicada a técnica do grupo focal. Foram prestadas informações e esclarecimentos sobre a confidencialidade dos dados, enfatizando que todos poderiam decidir sobre o aceite ou não do convite. Após a manifestação sobre a aceitação, esta foi formalizada através da assinatura do “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, cujo modelo encontra-se no Anexo C.

Os participantes foram informados de que, mesmo tendo assinado o Termo, poderiam fazer opção pela permanência ou não no referido grupo, tendo a qualquer momento a liberdade de abandoná-lo sem qualquer sanção ou penalidade, respeitando assim a participação voluntária. Foi reafirmado também pela pesquisadora sobre a importância de garantir o absoluto sigilo do conteúdo das reuniões.

Para a condução deste primeiro encontro foi estruturada uma sequência de temas a serem discutidos, que foram: os princípios e valores da Auditoria Interna da UFAM e como são percebidos no cotidiano; a importância da atividade da Auditoria Interna na UFAM; o processo de planejamento da Auditoria e sua atuação; os indicadores de desempenho; a importância de construir indicadores na Unidade em relação às suas atividades planejadas; a integração dos órgãos de controle interno e externo e como esta é percebida; as variáveis mais relevantes na construção de indicadores de eficiência e eficácia para avaliar o desempenho da Unidade analisada.



#### 4.1 Aspectos preliminares para a construção dos indicadores

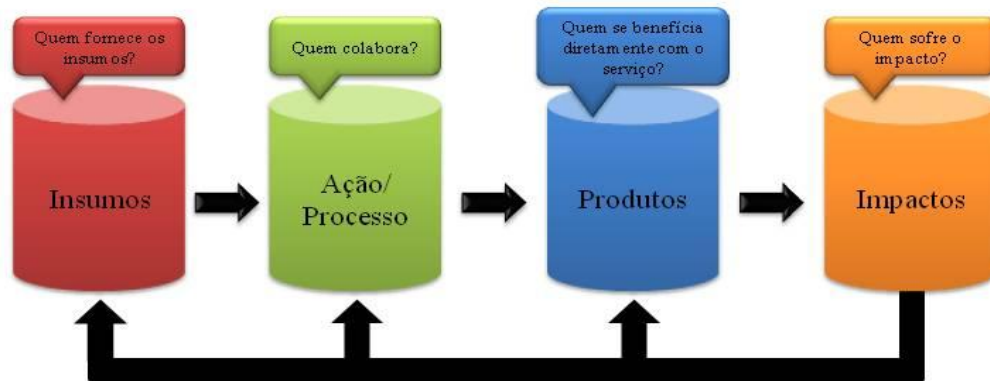
Esta seção demonstrará como ocorreu a aplicação dos três primeiros passos da metodologia do MPOG, que se referem às definições do nível de análise, da dimensão e do objeto de mensuração, além da validação preliminar dos indicadores. O início das definições aconteceu no segundo encontro do grupo focal, onde foi apresentada a metodologia escolhida para ser utilizada neste trabalho, detalhada no item 2.8. Em seguida partiu-se para a primeira etapa - **o que mensurar?** Constituindo-se do passo 1 onde seria necessária a participação dos componentes do grupo.

Foi realizada a identificação do nível de análise, considerando os níveis que o MPOG propõe e, ainda, as características e o contexto da unidade pesquisada, definiu-se que o nível em que se encontra a Auditoria Interna da UFAM é o nível **NANO** (unidade de organização). Em seguida foi definida a Dimensão, onde optou-se por trabalhar com a dimensão do resultado, que contempla indicadores de Eficácia, Eficiência e Efetividade. Neste estudo, porém, pelas características da unidade e das informações disponíveis a análise está concentrada apenas nas duas primeiras.

No caso da Eficácia foi considerada a subdimensão quantidade/volume, para a Eficiência, o modelo MPOG sugere como subdimensões para qualificar os indicadores o custo-efetividade, a produtividade, o tempo, o custo unitário e o custo-benefício. Considerando que a unidade analisada não possui custos específicos que sejam identificáveis – devido à centralização orçamentária e financeira praticada pela Instituição – optou-se por trabalhar a subdimensão produtividade.

O próximo aspecto que a metodologia sugere definir é o Objeto de Mensuração. Isto se dá a partir do conhecimento da cadeia de valor, que é um instrumento facilitador por expressar as características da unidade que está sendo avaliada. A Figura 3 apresenta o diagrama da cadeia de valor.

**Figura 3:** Diagrama da Cadeia de Valor: Instrumento de Elucidação dos Objetos de Mensuração



**Fonte:** Adaptado da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009)

Na discussão realizada no grupo focal foi esclarecida essa importância desse instrumento, passando-se em seguida para a elaboração da cadeia de valor da Auditoria Interna da UFAM, contendo as suas características fundamentais, suas atividades principais e os recursos necessários para que estas atividades se realizem.

O conteúdo deste segundo encontro foi analisado e permitiu a sistematização da cadeia de valor da unidade em um quadro contendo:

- a) a identificação dos insumos;
- b) o processo realizado;
- c) o produto gerado e
- d) o impacto causado por este produto.

O resultado desta sistematização (a cadeia de valor elaborada) foi apresentado ao grupo no terceiro encontro, e está disponível na íntegra no Apêndice G. Este instrumento permitiu a definição do Objeto de Mensuração, que foram as ações realizadas pela Auditoria.

A etapa seguinte da metodologia do MPOG trata do **Como mensurar?** Nela estão contidos os passos dois, três e quatro.

O passo dois trata do estabelecimento de indicadores de desempenho. Neste passo e partir da análise da cadeia de valor, foram identificadas as áreas e ações de auditoria e os dados necessários para a composição dos indicadores, cuja fonte de informação foram os dados levantados junto à Auditoria Interna da UFAM, a partir do Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna - PAINT e dos Relatórios de Atividades. A tabulação das informações contidas nestes documentos gerou as tabelas de demonstração do quantitativo de atividades

por áreas e a ações realizadas pela Auditoria Interna nos exercícios 2005 a 2010, apresentados nos Apêndices A, B, C, D, E, F. Nas tabelas constam as áreas e ações programadas e não programadas, total das ações realizadas, número de servidores, tempo programado (dias/úteis), horas/homem programado, tempo utilizado (dias/úteis), horas/homem utilizada, ação realizada e não realizada.

As áreas definidas como objeto do estudo são as mesmas normatizadas e exigidas pelos órgãos de controle interno e externo na administração pública, que são:

- **Controle de Gestão** – nesta área estão contempladas as seguintes ações desenvolvidas pela Auditoria Interna da UFAM: Relatório Anual de Atividade de Auditoria Interna – RAINTE, Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna PAINT, Emissão de Parecer sobre Processo Anual de Contas; Assessoramento ao Dirigente e aos Órgãos de Controle Interno e Externo e a Avaliação dos Indicadores de Desempenho normatizados pelo TCU para IFES.
- **Gestão Orçamentária** – verifica-se o Cumprimento das Metas previstas no PPA e na Lei de Diretriz Orçamentária - LDO.
- **Gestão Financeira** – as análises realizadas pela unidade de Auditoria Interna têm o foco para as ações relacionadas ao pagamento de diárias, cartões corporativos, pagamento de auxílio funeral, ajuda de custo e se todos os tributos e contribuições exigidos foram retidos e recolhidos, devendo ser confirmados por meio das guias de recolhimento específicas, notas fiscais e recibos devem estar atestados.
- **Gestão de Recursos Humanos** – aqui as ações envolvem atos relativos a provimento de vagas, admissão de servidores, acumulação de cargos, auxílio funeral, ajuda de custo, auxílio moradia, dentre outros.
- **Gestão Patrimonial** - a área patrimonial deve verificar se o órgão/entidade concluiu levantamento anual dos Inventários físicos e financeiros dos bens móveis e imóveis, a fim de verificar o estado de cada bem ou apurar responsabilidade.
- **Gestão Suprimento de Bens e Serviços** – constituem ações de análise das Licitações; Dispensa e Inexigibilidade; Contratos; Ações do Programa REUNI e Convênios. Esta área é a mais complexa da administração pública.

- **Gestão Operacional** – o objetivo é avaliar as ações gerencias e os procedimentos relacionados ao processo operacional dos órgãos/entidades da administração pública, como a atividade fim da instituição entre outros. A função da Auditoria Interna é identificar a programação dos objetivos e metas de cada unidade, a sua consistência, assim como deve compará-las com as ações executadas no intuito de avaliar os resultados de sua missão institucional.

No passo três análise e validação preliminar dos indicadores com as partes envolvidas procedeu-se etapa do *como mensurar?* Neste passo a informação coletada nos documentos disponibilizados pela unidade pesquisada serviu de base para escolha das variáveis selecionadas:

- Ações programadas (AP), Ações programadas e realizadas (APR), Ações não programadas e realizadas (ANPR), utilizadas no cálculo do indicador de eficácia.
- Para o cálculo do indicador de eficiência do serviço usou-se a Quantidade de horas programadas para a realização da atividade (QHP) e Quantidade de horas utilizadas para a realização da atividade (QHR)

#### **4.2 Operacionalização do cálculo dos indicadores**

Após a definição das etapas iniciais passou-se para os aspectos práticos e operacionais do método que são a construção de fórmulas e métricas, estabelecimento de metas, definição de responsáveis, o sistema de coleta de dados e a validação final dos indicadores. A discussão destes aspectos aconteceu no terceiro encontro do grupo focal.

Na construção das fórmulas foram consideradas as ações realizadas nas áreas de atuação da Auditoria Interna da UFAM, que serão analisadas pelos indicadores de eficácia e eficiência.

### 4.2.1 Indicador de Eficácia

A eficácia permite verificar se a ação que se pretendia realizar (ação programada) foi efetivamente realizada. São indicadores de produto, ou seja, medem e quantificam a realização de uma meta.

O indicador proposto para a Auditoria Interna da UFAM contempla a relação entre a quantidade de ações programadas e a quantidade de ações realizadas. As características das atividades que são executadas pela unidade analisada exigem, muitas vezes, a realização de ações que não estavam programadas no plano de atividade. Para incluir estas ações no cálculo do indicador de eficácia optou-se por considerar, também, as atividades que foram realizadas mesmo não estando programadas, incluindo na fórmula as variáveis ações não programadas e realizadas (ANPR) somadas aquelas programadas e realizadas.

A equação a seguir expressa a fórmula do indicador de eficácia:

$$\text{Eficácia} = \frac{\text{APR} + \text{ANPR}}{\text{AP}} \quad (1)$$

Onde

APR = Ações programadas e realizadas

ANPR = Ações não programadas e realizadas

AP = Ações programadas

O resultado da eficácia obtido a partir da aplicação da fórmula (1) deve ser interpretado da seguinte maneira:

Se o resultado for maior que um, a área é mais que eficaz;

Se o resultado for igual, a um a área é eficaz;

Se o resultado for menor que um, a área é ineficaz.

#### 4.2.2 Indicadores de eficiência:

A Eficiência considera os recursos programados, ou disponíveis, em função dos recursos utilizados. Considera-se a utilização de um recurso como eficiente quando o esforço realizado resulta na prestação do serviço com maior rendimento e produtividade, caracterizado em menor desperdício e menor tempo de desenvolvimento da atividade.

A proposta de indicador de eficiência para a Auditoria da UFAM considera como recurso disponível a quantidade de horas de trabalho programada e a quantidade de horas utilizadas para a realização das ações. A seguir a descrição da fórmula:

$$\text{Eficiência do Serviço} = \frac{\text{QHP}}{\text{QHR}} \quad (2)$$

Onde

QHP - Quantidade de horas programadas para a realização da atividade

QHR - Quantidade de horas utilizadas para a realização da atividade

O resultado da eficiência obtido a partir da aplicação da fórmula (2) deve ser interpretado da seguinte maneira:

Se o resultado for maior que um, a área é mais que eficiente;

Se o resultado for igual a um, a área é eficiente;

Se o resultado for menor que um, a área é ineficiente.

O quinto passo refere-se a definição de responsável. No grupo focal definiu-se que um servidor técnico administrativo lotado na Auditoria Interna que será o responsável por gerar e divulgar os resultados obtidos de cada indicador.

No sexto passo - geração do sistema de coleta de dados - analisou-se as informações e os dados coletados na documentação obtida, especialmente nos planos e relatórios de atividades, além das informações contidas nos arquivos da unidade analisada.

Para geração do sistema de informação propõe-se a elaboração de uma tabela como a que é apresentada nos apêndice A a F, que deverá ser preenchida após a conclusão de cada relatório anual. A análise do indicador deverá ser realizada anualmente pelo servidor responsável e os resultados deverão ser comunicados formalmente ao dirigente máximo da instituição e aos órgãos de controle interno e externo.

Na última reunião do grupo focal foi dado conhecimento sobre os resultados dos indicadores calculados a partir das fórmulas (1) e (2) cumprindo, desta forma, o sétimo passo da metodologia que trata da ponderação e validação final dos indicadores com as partes interessadas que, para o caso desta pesquisa, consideraram-se os integrantes do grupo focal.

O grupo avaliou que os resultados apresentados na versão final expressaram a realidade dos dados coletados, identificando as variáveis e características que um indicador precisa apresentar: confiabilidade, representatividade, disponibilidade, simplicidade, acessibilidade, praticidade dentre outras, e que estão refletindo a realidade da Auditoria Interna. A fórmula e a métrica foram consideradas adequadas e os resultados apresentam conformidade com a realidade, logo os cálculos e as fórmulas foram validados pelo grupo focal.

Os três últimos passos da metodologia do MPOG referem-se à mensuração do desempenho, à análise e à interpretação dos resultados dos indicadores construídos. Após a estruturação das fórmulas, portanto, foram realizados os cálculos para que fossem obtidos os resultados para a mensuração do desempenho, cuja análise encontra-se na seção a seguir.

### **4.3 Análises dos Resultados dos Indicadores**

Esta seção apresenta a análise dos dados levantados no período de 2005 a 2010 junto à unidade pesquisada. Os resultados obtidos encontram-se na tabela 1. A análise foi feita por área de atuação da auditoria interna, onde se apresenta os indicadores de Eficácia e Eficiência para cada uma delas. Ao final da análise será apresentado o gráfico consolidando os indicadores de Eficácia e Eficiência da unidade de Auditoria Interna sendo denominado de Indicador Geral da Auditoria (IGA).

**Tabela 1 - Resultado dos indicadores de eficácia e eficiência, por área no período de 2005 a 2010.**

Áreas	Exercício											
	2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	Eficácia	Eficiência	Eficácia	Eficiência	Eficácia	Eficiência	Eficácia	Eficiência	Eficácia	Eficiência	Eficácia	Eficiência
Controle da Gestão	1,33	0,41	1,00	0,78	1,33	0,72	1,00	1,27	1,00	1,60	1,00	1,41
Gestão Orçamentária	0,00	0,00	NP	NP	NP	NP	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	2,40
Gestão de Suprimento de Bens e Serviços	1,00	0,20	1,00	0,42	1,00	1,33	0,50	1,25	0,00	0,00	1,00	1,56
Gestão Financeira	0,50	1,33	1,00	0,79	1,50	0,70	1,00	0,77	0,75	1,25	NP	NP
Gestão de Recursos Humanos	0,00	0	1,00	1,00	0,00	0	NP	NP	NP	NP	1,25	0,25
Gestão Patrimonial	0,33	3,10	0,33	7,50	0,33	6,40	0,33	1,88	0,00	0,00	NP	NP
Gestão Operacional	0,00	0,00	1,00	1,33	0,00	0	1,00	1,67	1,00	1,33	NP	NP
Capacitação	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	2,00
Indicador Geral da Auditoria (IGA)	0,62	1,00	0,85	1,11	0,83	1,28	0,73	1,32	0,56	2,09	1,06	0,91

**Fonte:** Dados Primários

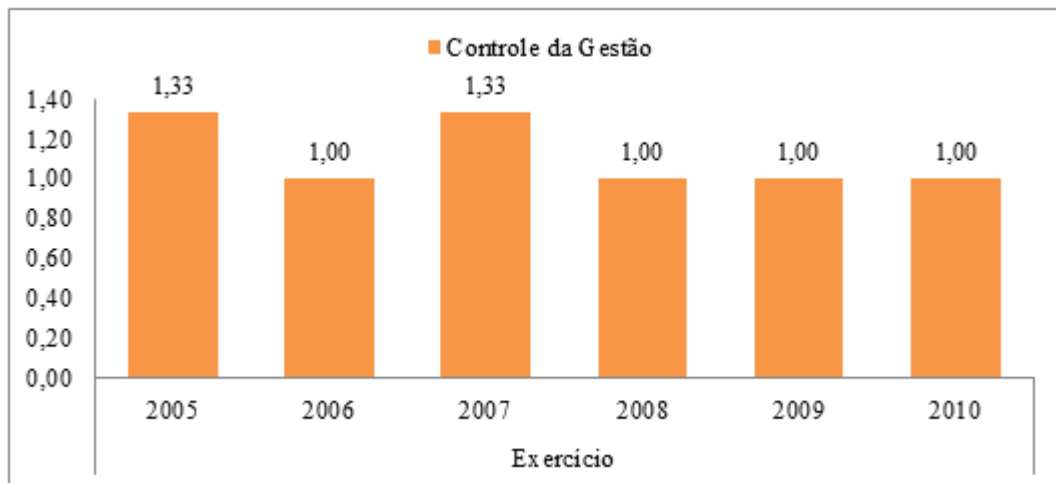
NP – Não programada



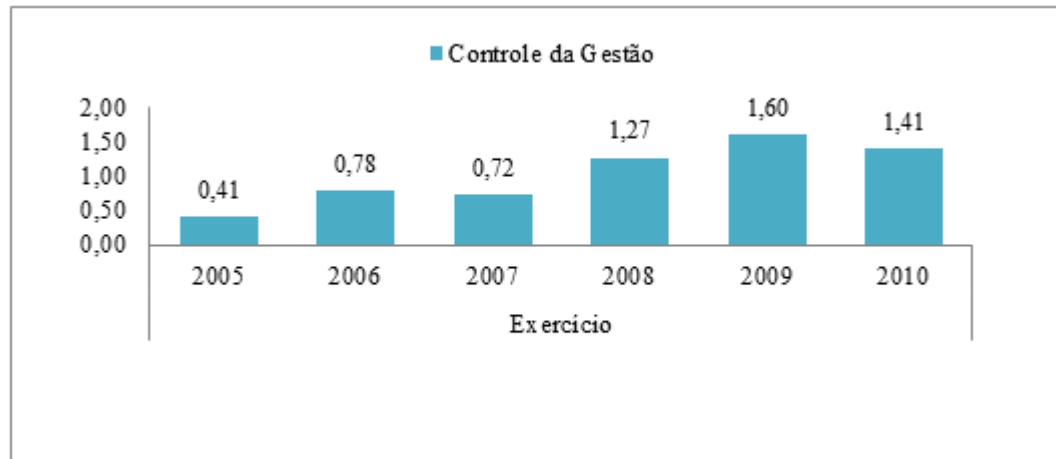
### 4.3.1 Área Controle da Gestão

A primeira área analisada é a Controle da Gestão, nos anos de 2006, 2008, 2009 e 2010, essa área foi eficaz, demonstrando que a ação que se pretendia realizar, foi efetivamente realizada. Os anos de 2005 e 2007 apresentam o resultado mais que eficaz para esta área, pois, conforme apresentado nos apêndices A e C, em cada um destes exercícios, duas ações foram realizadas, mas não constavam entre as programadas, elevando, assim, o indicador de eficácia da área.

**Gráfico 1** – Eficácia Controle da Gestão



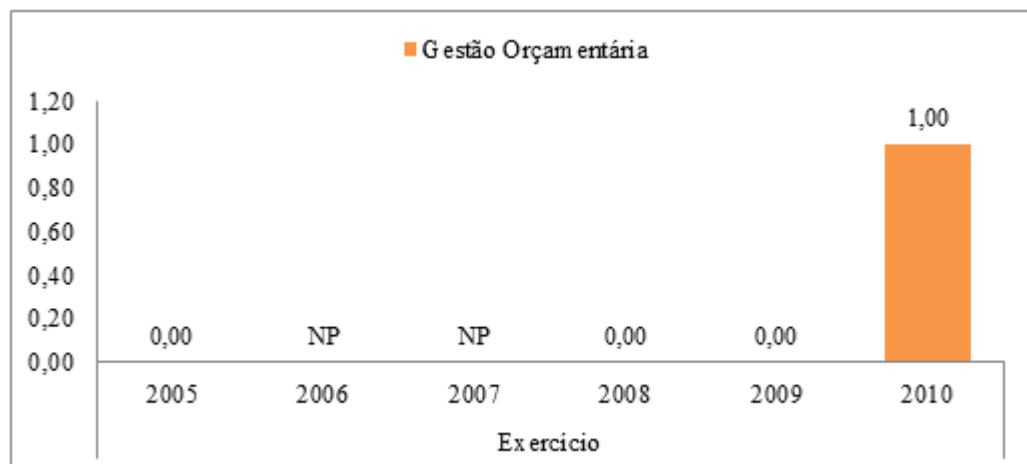
O Gráfico 2 indica que a área Controle da Gestão mostrou-se ineficiente nos anos de 2005 a 2007, resultado decorrente da utilização de horas não programadas para realizar algumas ações e também da realização de atividades com quantidade de horas superior ao programado, como foi o caso da ação assessoramento ao dirigente e órgãos de controle. Isto pode ser visualizado nos apêndices A, B e C. Nos outros anos essa área foi mais que eficiente indicando a realização das atividades em um tempo menor do que aquele programado, especialmente no ano de 2009, quando a ação de assessoramento foi executada com apenas 12,5% das horas programadas, elevando o indicador de eficiência da área para um nível superior ao verificado nos demais anos da série estudada.

**Gráfico 2** – Eficiência Controle da Gestão

#### 4.3.2 Área Gestão Orçamentária

A área da Gestão Orçamentária é a que apresenta os piores indicadores de eficácia no período estudado, sendo considerada eficaz apenas no último ano da série, conforme pode ser visualizado no Gráfico 3. O resultado ineficaz encontrado nos anos de 2005, 2008 e 2009 foi decorrente da ação Contratos e Convênios que foi programada, mas não foi realizada em nenhum dos três exercícios, conforme pode ser verificado nos Apêndices A, D e E. Nos anos de 2006 e 2007 a área não foi incluída no Plano de Atividades da Auditoria Interna, não havendo, portanto, informação sobre a eficácia e sobre a eficiência da área nestes anos, o que pode ser visualizado no gráfico com sigla NP.

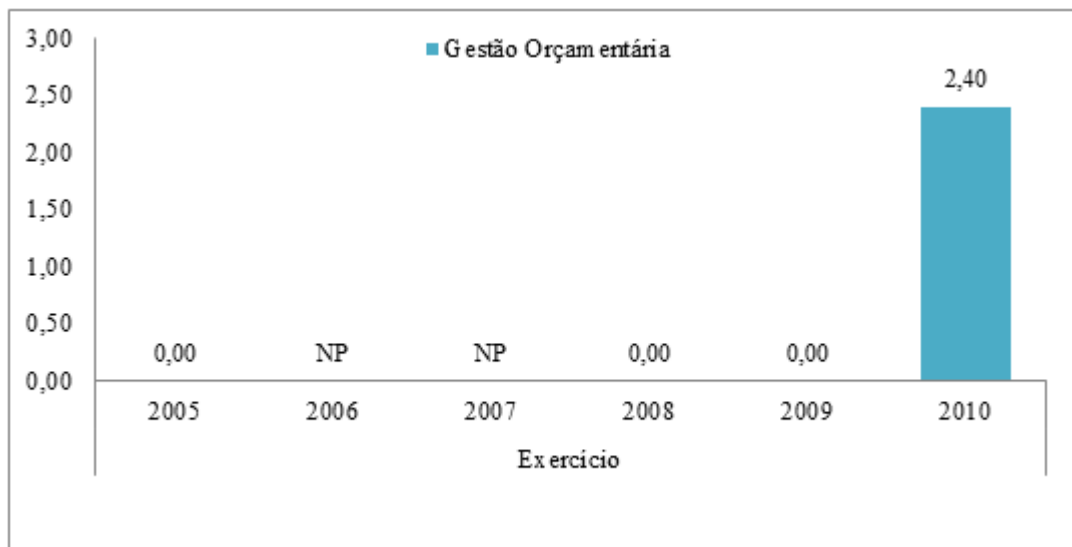
O ano de 2010 é o único em que a área apresenta-se como eficaz, pois a ação programada foi efetivamente realizada.

**Gráfico 3** – Eficácia Gestão Orçamentária

A situação de indicadores com baixo desempenho na área da Gestão Orçamentária repete-se também para a eficiência, conforme demonstra o gráfico 4. Nos anos de 2005, 2008 e 2009, a área teve ações programadas com horas de trabalho destinadas para elas, porém estas não foram realizadas em nenhum dos três anos tornando assim a área ineficiente, conforme descrito nos apêndices A, D e E.

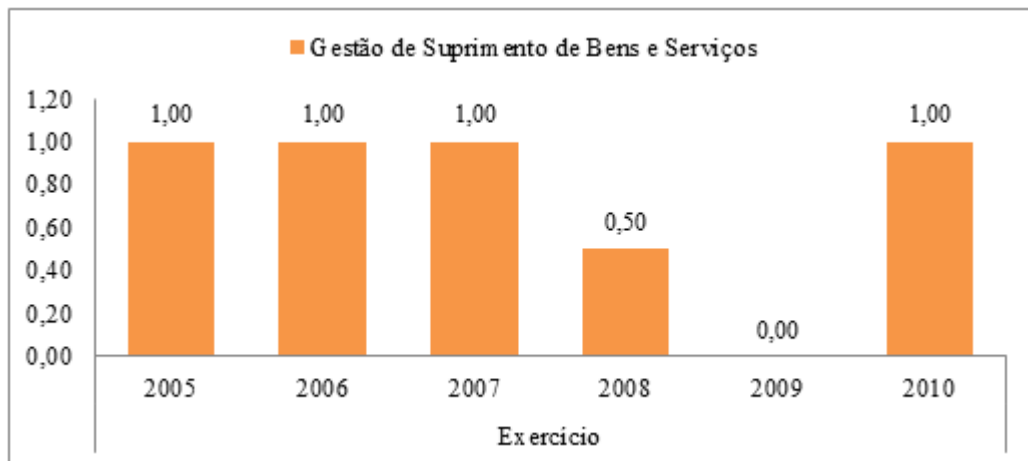
Em 2010 a eficiência desta área foi bastante significativa, com a execução da ação utilizando apenas cerca de 41% das horas programadas, conduzindo a um resultado de mais que eficiência da área. O apêndice F apresenta o detalhamento desta análise.

**Gráfico 4** – Eficiência da Gestão Orçamentária



### 4.3.3 Área Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços

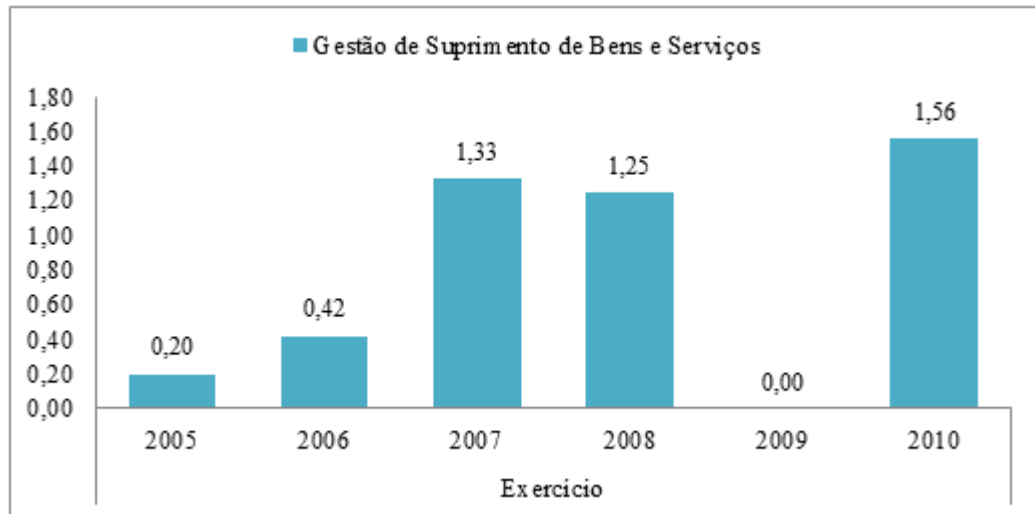
Observando o gráfico 5, referente à área de Gestão de Suprimento de Bens e Serviços, verifica-se que nos anos de 2005, 2006, 2007 e 2010, esta mostrou-se eficaz pois todas as ações programadas foram realizadas. Em 2008, porém, foram programadas duas ações e apenas uma foi realizada, o que pode ser visualizado no apêndice D. Dessa maneira a área Gestão de Suprimento de Bens e Serviços foi ineficaz neste exercício. O ano de 2009 apresenta o pior indicador de eficácia da série estudada porque a Auditoria Interna da UFAM programou duas ações dentro desta a área, porém não as realizou.

**Gráfico 5** Eficácia Gestão de Suprimento de Bens e Serviço

Analisando o gráfico 6, verifica-se que nos anos de 2005 e 2006, a área Gestão Suprimento de Bens e Serviços, mostrou-se ineficiente, resultado decorrente da realização de ações com quantidade de horas superior ao programado. Nesse período, a ação Licitação foi realizada utilizando mais que o dobro de horas programadas, como pode ser observado nos apêndices A e B. Já em 2007, essa mesma ação foi realizada utilizando menor carga horária do que aquela programada, resultando na avaliação da área como mais que eficiente neste exercício.

O ano de 2008, também mostra a área como mais que eficiente. Vale a pena ressaltar, no entanto, que esta área mostrou-se ineficaz, conforme mencionado anteriormente, devido à realização de apenas metade das ações programadas. Logo, apesar da área como um todo poder ser avaliada como mais que eficiente, a análise deste resultado junto com o resultado da eficácia sugere que ele deve ser relativizado, pois foram utilizadas menos horas do que o programado, porém nem todas as ações foram realizadas. O apêndice D evidencia esta situação.

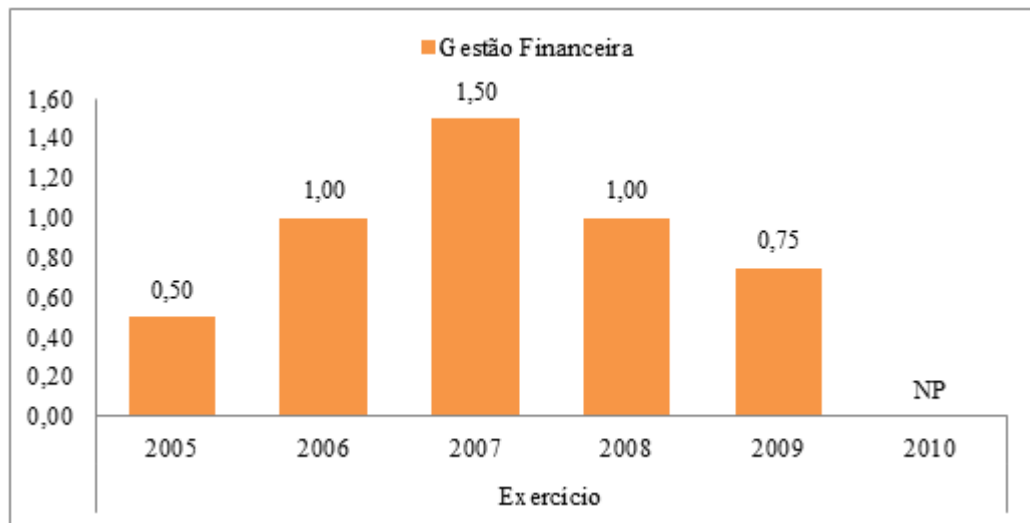
No ano de 2010 a área Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços apresentou-se como mais que eficiente, pois as ações foram realizadas em menos tempo que o programado. O apêndice F permite fazer uma observação interessante, que é o incremento no número de ações programadas e realizadas dentro desta área neste exercício. Este fato pode ser um indicativo de uma melhor distribuição das horas disponíveis entre as ações que precisam ser executadas pela unidade pesquisada.

**Gráfico 6** – Eficiência Gestão de Suprimento de Bens e Serviços

#### 4.3.4 Área Gestão Financeira

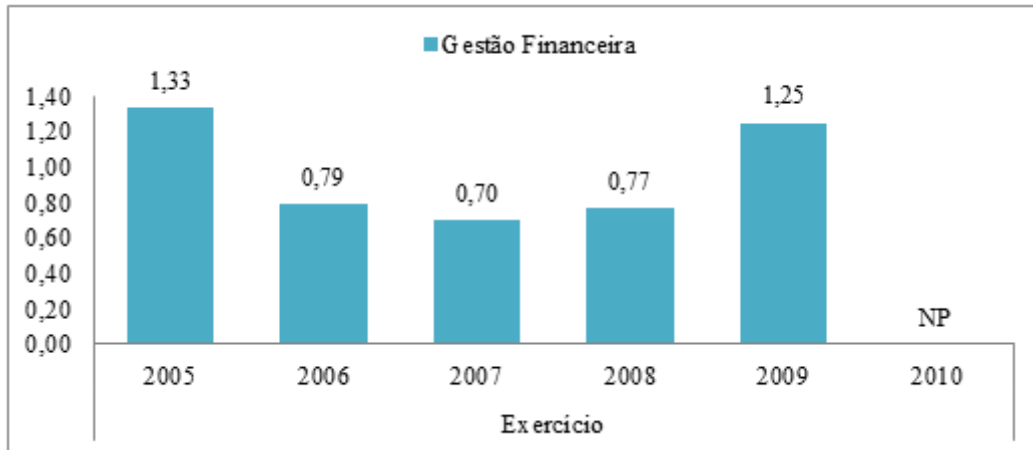
No gráfico 7 observa-se que no anos de 2005 e 2009, a área Gestão Financeira foi ineficaz, pois foram realizadas apenas 50 e 75% das ações programadas, respectivamente. Os anos de 2006 e 2008, apresentam resultados de eficácia para a área, demonstrando que a ação que todas as ações programadas, foram efetivamente realizada. O ano de 2007 apresenta-se como aquele de melhor desempenho da área na série estudada, mostrando o indicador de 1,5 (mais que eficaz). Isto está relacionado com a execução efetiva de uma ação não programada conforme pode ser verificado no apêndice C.

A área Gestão Financeira não teve ações programada para o exercício de 2010, não existindo, portanto, indicadores de eficácia e eficiência para este período.

**Gráfico 7 – Eficácia Gestão Financeira**

Nos anos de 2006 a 2008 área foi ineficiente, pois as ações foram realizadas utilizando, respectivamente 120, 240 e 96 horas a mais do que aquelas programadas. Os anos de 2005 e 2009 mostram resultados que indicam mais que eficiência desta área, porém, deve-se ressaltar, o gráfico 7 mostrou que neste mesmos anos, a área foi ineficaz devido a não realização de ações programadas. Portanto, cabe aqui também a relativização deste resultado de mais que eficiência, pois foram utilizadas menos horas do que o programado para a área, porem nem todas as ações foram realizadas.

Esta área mostrou-se como crítica no planejamento das horas programadas para a realização das ações, evidenciando a necessidade do gestor da unidade pesquisada ser mais criterioso na decisão sobre a quantidade de horas necessárias para a área Gestão Financeira e, principalmente, a importância de observar os relatórios dos anos anteriores para o planejamento dos exercícios seguintes, visto que a subestimação das horas necessárias para a realização das ações acontece durante três exercícios seguidos, o que poderia ter sido evitado.

**Gráfico 8** – Eficiência Gestão Financeira

#### 4.3.5 Área Gestão Recursos Humanos

O gráfico 9, referente à área Gestão de Recursos Humanos permite observar que apenas os anos de 2006 e 2010 apresentam desempenhos satisfatórios no indicador de eficácia (1,00 e 1,25, respectivamente). O resultado de mais que eficiência em 2010 foi decorrente da realização de uma ação que além daquelas que estava programada, conforme apresentado no apêndice F. Os resultados dos anos de 2005 e 2007 mostram a área como ineficaz em decorrência da não realização da ação Pessoal, que foi programada nos dois anos, mas não foi realizada em nenhum deles, conforme demonstrado nos apêndices A e C.

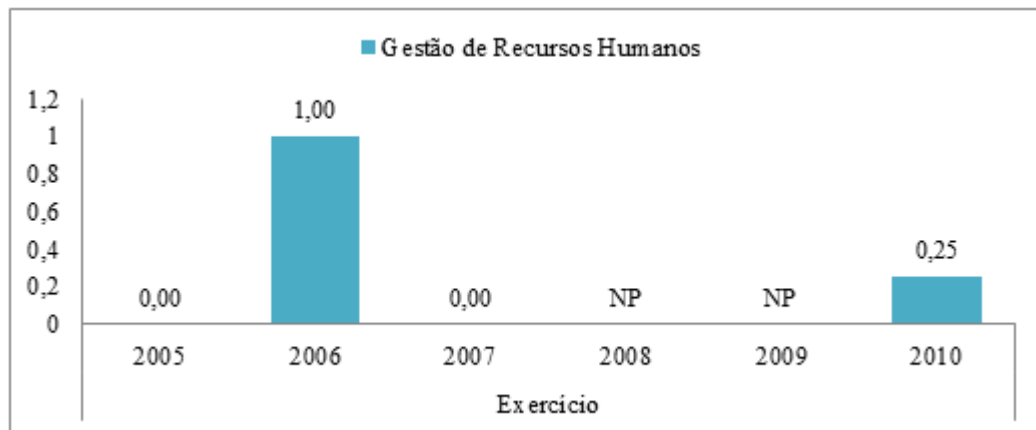
Nos anos 2008 e 2009 a área não foi incluída no Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna, portanto, não havendo registro sobre eficácia e a eficiência desta área, isso pode ser visualizado no gráfico com a sigla NP.

**Gráfico 9** – Eficácia Gestão de Recursos Humanos

Em relação à eficiência a área Gestão de Recursos Humanos apresentou desempenho insatisfatório nos anos de 2005, 2007 e 2010. Os apêndices A e C permitem observar que nos dois primeiros anos este resultado foi decorrente de ações programadas – tendo, portanto, horas de trabalho destinadas para as mesmas - mas que não foram realizadas, comprometendo dessa maneira a eficiência desta área. No ano de 2010, a ineficiência é resultante da realização da ação Acumulação de Cargos com quantidade de horas 10 vezes superior àquela programada. Isso se evidencia no apêndice F.

Em 2006, as horas programadas para a realização da ação foram integralmente utilizadas. Desta maneira a área Gestão de Recursos Humanos mostrou-se eficiente.

**Gráfico 10** – Eficiência Gestão de Recursos Humanos



#### 4.3.6 Área Gestão Patrimonial

No gráfico 11 observa-se que nos anos de 2005 a 2008, à área gestão patrimonial foi ineficaz, pois em cada ano foram realizadas somente 33% das ações programadas. Para esta área foram planejadas três ações, porém somente a ação Estoque foi realizada. Isso pode ser verificado nos apêndices A, B, C e D. O resultado ineficaz, observado também em 2009, foi ainda mais expressivo. Isto foi decorrente da não realização das três ações que foram programadas para a área.

No ano de 2010, a área não foi incluída no Plano de Atividades da Auditoria Interna, portanto, não havendo registro sobre eficácia e eficiência desta área, isso pode ser visualizado no gráfico com sigla NP.

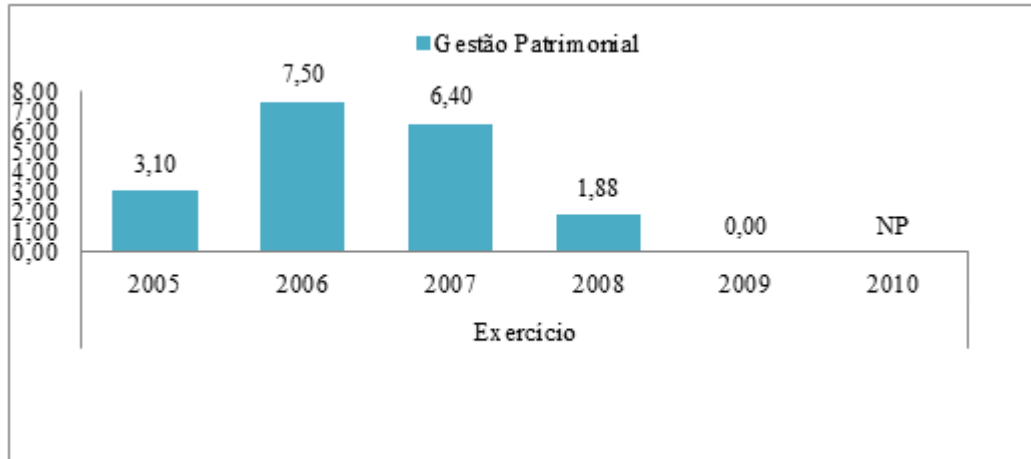


**Gráfico 11** – Eficácia Gestão Patrimonial

Em relação à eficiência, observando o gráfico 12 verifica-se que nos anos de 2005 a 2008 esta área mostra-se mais que eficiente, porque utilizou menos horas do que o programado para a realização das atividades. Vale ressaltar, porém, que nestes mesmos anos a área mostrou-se ineficaz, conforme mencionado anteriormente, devido à realização de apenas um terço das ações programadas. Portanto, apesar da área Gestão Patrimonial, nesses períodos, ter apresentado resultado mais que eficiente, a análise deste indicador junto com o resultado da eficácia sugere que ele deve ser analisado com restrição, pois foram utilizadas menos horas do que o programado, mas nem todas as ações foram realizadas, ou seja, a área aparece como mais que eficiente, porém ineficaz.

O excesso de horas programadas, mas não utilizadas nesta área indica um equívoco no planejamento destas, pois o excesso de horas nesta área provoca a necessidade de redução de horas programadas para ações de outras áreas, como por exemplo a área Gestão Financeira, que mostrou-se como ineficiente por ter as suas ações realizadas em mais horas que o programado.

No ano de 2009, conforme demonstrado no apêndice E, a área teve ações programadas com horas de trabalho destinadas para as mesmas, entretanto não foram realizadas, comprometendo assim a eficiência desta área.

**Gráfico 12** – Eficiência Gestão Patrimonial

#### 4.3.7 Área Gestão Operacional

A área Gestão Operacional foi a última a ser avaliada. Nos anos de 2005 e 2007 apenas uma ação havia sido programada, mas não foi realizada, conforme demonstram os apêndices A e C. Isto fez com que a área fosse considerada ineficaz nestes dois exercícios.

O gráfico 13 indica ainda que esta área mostrou-se eficaz nos anos de 2006, 2008 e 2009 onde as ações programadas foram realizadas em sua totalidade. Já no ano de 2010, a área não foi incluída no Plano de Atividades da Auditoria Interna, portanto, não há registro sobre eficácia e a eficiência desta área, o que pode ser visualizado no gráfico com sigla NP.

**Gráfico 13** - Eficácia Gestão Operacional

Em relação à eficiência, o gráfico 14 apresenta claramente o baixo desempenho da área Gestão Operacional, nos anos de 2005 e 2007. A área teve ações programadas com horas de trabalho destinadas para as mesmas, entretanto elas não foram realizadas nos dois anos referidos - conforme demonstrado nos apêndices A e C - comprometendo dessa maneira a eficiência desta área.

A mais que eficiência da área Gestão Operacional nos anos de 2006, 2008 e 2009, é também claramente observada. No entanto, deve ser ressaltado que o planejamento das horas programadas precisam ser mais criterioso, pois pode-se observar nos apêndices B, D e E que há um excesso na quantidade de horas programadas para a área, visto as ações foram realizadas utilizando respectivamente 240, 160 e 80 horas a menos que o programado. O excesso de horas programadas para esta área certamente impacta negativamente a programação de horas para outras áreas, prejudicando o desempenho do indicador de eficiência destas.

**Gráfico 14** – Eficiência da Gestão Operacional



#### 4.3.8 Indicador Geral da Auditoria

A análise por área de atuação da Auditoria permitiu uma visão bastante detalhada da unidade pesquisada, revelando bom desempenho em algumas áreas, mas também a necessidade de maior atenção ao planejamento de diversas ações. Esta análise, no entanto, não permite uma avaliação geral da unidade pesquisada. Para suprir esta lacuna, apresenta-se o Indicador Geral da Auditoria (IGA). Este indicador permite a avaliação do desempenho da unidade como um todo, trazendo ao conhecimento dos interessados o resultado global que

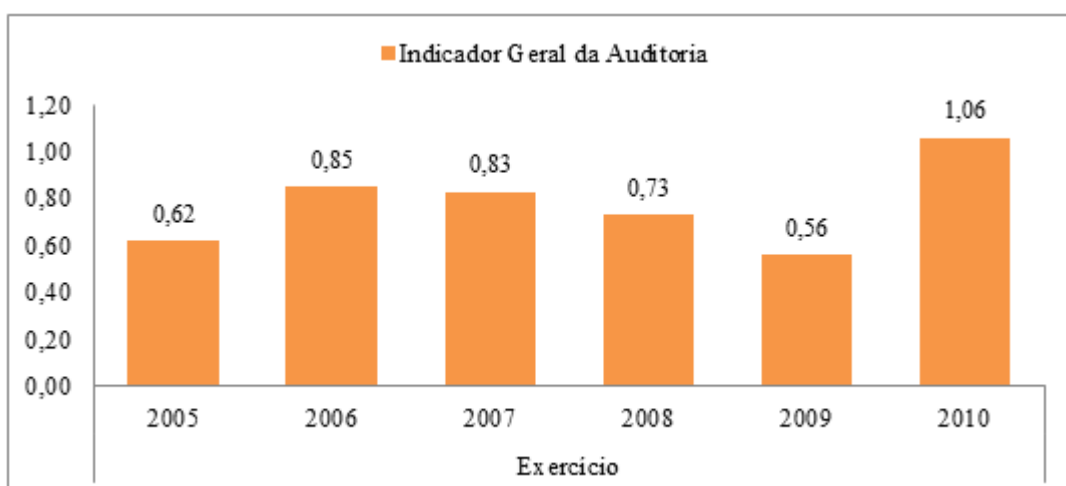
permite verificar se a unidade analisada vem atendendo aos propósitos de eficácia e eficiência que se pretende das organizações.

A fórmula de cálculo deste indicador é a mesma utilizada para as áreas anteriormente analisadas. Aqui, no entanto, se considera o somatório das ações programadas e das ações realizadas e o somatório das quantidades de horas programadas e das horas utilizadas. Além das áreas de atuação da Auditoria trabalhadas até aqui, incluiu-se a área Capacitação, uma vez que existe o interesse institucional na qualificação dos servidores lotados na unidade pesquisada e parte das horas de trabalho disponíveis são destinadas para ações vinculadas a esta área. Os valores utilizados para o cálculo do IGA encontram-se disponíveis nos apêndices de A a F, na linha TOTAL DA AUDITORIA.

Observando os exercícios de 2005 a 2009 verifica-se que a unidade analisada foi ineficaz. Este desempenho foi ocasionado, principalmente, pelos baixos indicadores das áreas: Gestão Orçamentária, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Patrimonial, que tiveram resultados de eficácia pouco expressivos nos referidos anos, conforme pode ser verificado nas análises apresentadas nas seções que antecedem a esta.

No exercício de 2010 o Indicador Geral da Auditoria, mostrou-se mais que eficaz, pois todas as ações programadas foram realizadas e, além destas, houve a realização de uma ação que não estava programada, conforme pode ser verificado no apêndice F.

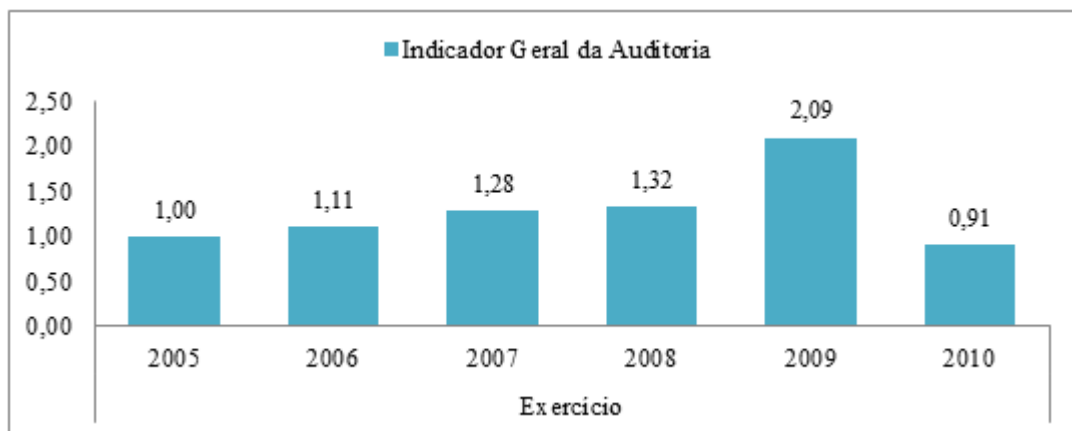
**Gráfico 15** – Eficácia Geral da Auditoria



De maneira geral os indicadores de eficiência foram bastante positivos na série estudada, exceção feita apenas ao ano de 2010. No ano de 2005 a Auditoria Interna foi eficiente, ou seja, o total das ações realizadas utilizou a quantidade de horas programadas para a sua execução. Nos exercícios de 2006, 2007, 2008 e 2009 a mesma foi mais que eficiente, evidenciando que as ações foram executadas em tempo inferior ao inicialmente programado. Isto foi observado principalmente nas áreas: Gestão Patrimonial, Gestão Operacional e Gestão de Suprimento de Bens e Serviços.

O exercício de 2010 apresenta-se como o pior ano da série. Isto é explicado pelo fato de que neste ano a unidade recebeu uma demanda do Órgão de Controle Interno que levou a realização de uma ação que não estava programada (Acumulação de Cargos). O apêndice F demonstra que esta ação utilizou 800 horas que não tinham sido programadas, causando assim um significativo impacto na programação realizada para as demais ações, culminando num baixo indicador de eficiência para a unidade, apesar de ela ter sido avaliada como mais que eficaz no mesmo ano.

**Gráfico 16** – Eficiência Geral da Auditoria



#### **4.4 Proposta de institucionalização da implantação de indicadores de desempenho para a Auditoria Interna da UFAM.**

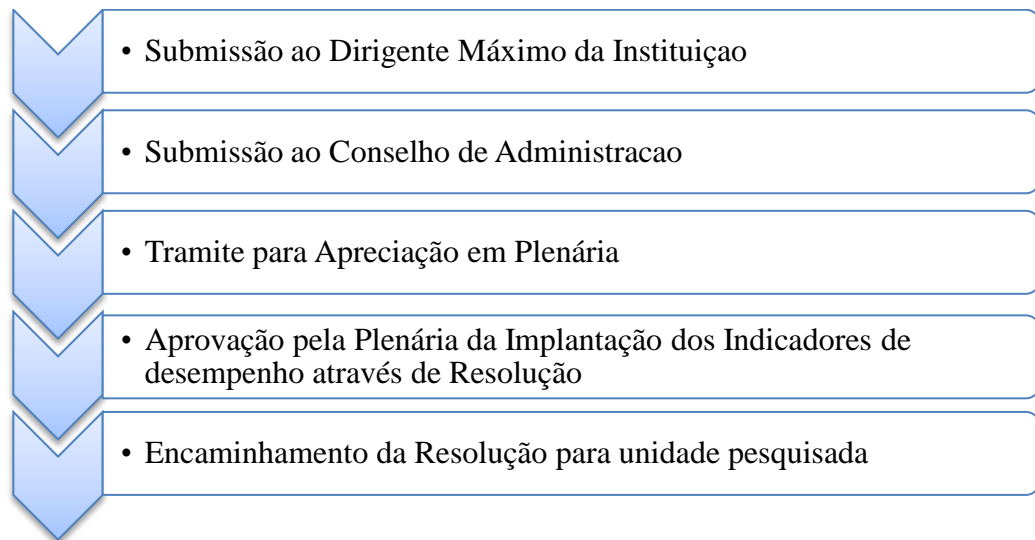
Este item visa estabelecer a proposta de institucionalização dos indicadores de desempenho para Auditoria Interna da UFAM, e atender o último objetivo específico da pesquisa. A implantação dos indicadores de desempenho, servirá como forma de auto-avaliação da unidade analisada, facilitando o acompanhamento do desempenho e planejamento das futuras ações.

Destaca-se que um dos elementos que afirmam a importância dos indicadores de desempenho propostos nesta pesquisa é a possibilidade de avaliar a condução do planejamento de metas a serem alcançadas, tornando mais eficaz e eficiente o resultado da atividade desenvolvida pela Auditoria Interna.

Para que o processo de implantação dos indicadores seja normatizado e institucionalizado na UFAM, esta proposta deverá ser encaminhada para o dirigente máximo da instituição, que reconhecendo sua viabilidade deverá encaminhar ao órgão deliberativo e normativo – o Conselho de Administração da UFAM - ao qual a unidade pesquisada está subordinada. Na possibilidade desta proposta ser aceita a mesma deverá ser submetida à discussão pela Plenária e, se aprovada, institucionalizada através de Resolução. Esses indicadores então deverão ser utilizados pela unidade estudada como instrumento de avaliação da Auditoria Interna da UFAM.

Após a devida institucionalização dos indicadores pelo fórum competente, esses deverão ser incorporados ao Planejamento da Auditoria Interna (PAINT), tornando-se uma atividade rotineira que pode ser denominada Elaboração dos Indicadores de Desempenho. Esta atividade deverá, por sua vez, ter seus resultados divulgados no Relatório Anual da Auditoria Interna (RAINT) com o devido encaminhamento à Controladoria Geral da União.

A figura 4 apresenta graficamente a proposta de institucionalização

**Figura 4 – Proposta de Institucionalização**

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo demonstrou a importância dos indicadores de desempenho para a Administração Pública, enfatizando as várias metodologias para construí-los, como forma de medir e comparar resultados em algumas atividades desenvolvidas nas instituições. Os indicadores de desempenho devem ser considerados como ferramenta de suporte a processos de planejamento e de controle das estratégias adotadas, obtendo assim, informações detalhadas das atividades executadas e dos recursos envolvidos.

Através da revisão da literatura comprovou-se que os indicadores de desempenho no setor público como, por exemplo, a eficácia e eficiência ajudam os gestores na tomada de decisão. A pesquisa revelou também que a utilização desse tipo de indicadores tem crescido de forma bastante consistente, e se consolidando como uma exigência para que as mesmas possam realizar seus planejamentos de forma mais equilibrada.

Esta pesquisa esclareceu que através dos indicadores de desempenho é possível obter informações detalhadas sobre as atividades e os custos envolvidos, podendo desta maneira verificar se as metas programadas foram alcançadas e, a partir daí, estabelecer os resultados de eficácia e eficiência.

A pesquisa foi realizada utilizando os dados levantados e coletados dos relatórios e planos anuais de auditoria, onde se verificou as ações e áreas da Auditoria Interna da UFAM. Seguindo a metodologia na proposta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, verificou-se que os indicadores de desempenho que mais se adequaram à unidade pesquisada que foram eficácia e eficiência do serviço. Além disso, foi demonstrado nessa pesquisa as características e qualidades que estes indicadores devem possuir.

Os resultados obtidos dos indicadores de eficácia e eficiência das áreas analisadas demonstraram a importância do planejamento correto dos recursos disponíveis (que no caso desta pesquisa considerou-se principalmente as horas programadas) para a realização das ações, evidenciando a necessidade da unidade pesquisada ser mais criteriosa quando for quantificar as horas programadas a serem utilizadas, pois este cálculo realizado de maneira equivocada conduz a resultados negativos em determinadas áreas.

Em relação à eficácia, ficou evidente que a Auditoria precisa fazer um melhor planejamento, pois, no período estudado, muitas atividades programadas deixaram de ser realizadas e o não cumprimento destas conduziu a um resultado de ineficácia. Dessa forma pode-se afirmar que havendo um melhor planejamento e estabelecimento de metas – que pode



tomar como base inicial a relação ação programada versus ação realizada nos exercícios anteriores – a unidade poderá chegar o mais próximo possível da realização das ações programadas.

A partir dos resultados dos indicadores foi identificada a necessidade de registrar de forma mais detalhada a utilização das horas de trabalho, incluindo as horas ociosas ou desperdiçadas, por exemplo, com problemas de infraestrutura como a falta de energia, ou ainda as horas utilizadas em consultas, atendimentos individuais e assessoramento aos dirigentes.

Quanto à eficiência, verificou-se que a Auditoria alcançou resultados positivos na maioria dos anos da série estudada. A exceção aconteceu no ano de 2010, quando o resultado encontrado foi de ineficiência, pois as ações foram realizadas utilizando horas a mais do que planejado.

Diante dos resultados, verifica-se que os objetivos gerais e específicos da pesquisa foram alcançados, demonstrando que é possível a implantação de um conjunto de indicadores de desempenho no serviço que avaliem a Auditoria Interna na Universidade Federal do Amazonas. As informações necessárias para elaboração dos indicadores já estão disponíveis na própria unidade e podem ser melhoradas observando alguns aspectos, como por exemplo, o melhor detalhamento das ações e do tempo necessário para a sua realização.

A pesquisa mostrou ainda que os indicadores de desempenho são instrumentos que facilitam a transparência e as decisões internas das organizações que os utilizam. No entanto, durante a sua realização verificou-se que nenhuma unidade de Auditoria Interna de Instituições Federais de Ensino Superior, utiliza indicadores de desempenho. Tem-se, portanto, nesta constatação, uma sugestão de continuidade desta pesquisa, através da proposição de utilização dos indicadores nas Auditorias Internas das instituições desta natureza.

Outra sugestão de continuidade da presente pesquisa é que a metodologia proposta para a construção dos indicadores para avaliação de desempenho seja replicada em outras unidades da UFAM que se enquadrem no mesmo nível de análise da unidade pesquisada (nível nano) ou ainda que seja expandida para o nível micro, atingindo assim a instituição como um todo.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Maria Gilseclécia da Silva; PEREIRA, Clesia Camilo. **Utilização de indicadores de desempenho no setor público: Estudo realizado na controladoria geral da união**, Universidade de Brasília. 11º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade São Paulo/SP 28 e 29 julho de 2011

BATISTA, Minervina Gomes. **Auditoria interna na Universidade do Amazonas**. 2004. Monografia (Pós Graduação em Instrumentos de Gestão para Organizações Públicas) Universidade Federal do Amazonas – Manaus.

BERNARDES, Leandro Lopes. **Avaliação da qualidade do serviço de transporte rodoviário interestadual de passageiros através do desenvolvimento de um sistema de indicadores**. 2006. Dissertação (Mestrado em Transportes) – Universidade de Brasília UNB, Brasília.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil** (1988). Brasília: Senado Federal, 2006.

BRASIL, Ministério da Fazenda, Secretaria Federal de Controle. **Instrução normativa nº 01 de 06 de abril de 2001**. Disciplina o funcionamento do sistema de controle interno do poder executivo federal. Brasília, 2001.

BRASIL, Ministerio do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Superintendencia da Zona Franca de Manaus SUFRAMA – **Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna PAINT** Manaus. 2010.

BRASIL, Ministerio do Planejamento, Orçamento e Gestao. Secretaria de Gestao. Produto 4 **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília. 2009.

CALLADO, A.A.C; CALLADO,A.L.C; ALMEIDA, M.A. **O Uso de indicadores de desempenho no âmbito das empresas do porto digital**. Anais 8º Congresso Controladoria e Contabilidade USP, 2008.

CARREGARO, J. C. **Proposta de indicadores de desempenho às distribuidoras de energia federalizadas do setor elétrico brasileiro**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria e controle interno na a administração pública**. 2ª ed revisada e atualizada São Paulo: Atlas S.A, 2009.

CHAVES, Renato Santos. **Auditoria e controladoria no setor público – fortalecimento dos controles internos** 1ª ed Curitiba: Juruá, 2009.

GOMES, Rosana Barros Malta. **O Papel das auditorias internas vinculadas ao MEC, no sistema de controle interno do poder executivo federal**. 2010. Monografia (Programa de Pós Graduação em Auditoria Governamental). Universidade Gama Filho. Diamantina.

Governo do Estado de Minas Gerais, Auditoria Geral do Estado-AUGE. **Manual de procedimentos de indicadores de auditoria operacional**. Belo Horizonte, 2007.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. **Auditoria de gestão utilização de indicadores de gestão no setor público**. Caderno de Estudos São Paulo 1999.

LIMA, Robernei Aparecido & LIMA, Leandra de Jesus. **A Importância da auditoria interna nas organizações**. Boletim CRC/SP, São Paulo, pag.12-15- Mar/Abr/Mai 2009.

MACHADO, S B **Utilização de indicadores de desempenho na avaliação de gestão realizada pelo TCU**. 2004. Monografia (Apresentada a Comissão da Coordenação de Curso de Pós-Graduação em Controle Externo do Instituto Serzedelo Correa). TCU. Brasília.

MARTINS, D. M. **Eficácia dos indicadores de desempenho na cadeia de fornecimento automotivo**. In simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais, 7, 2004, São Paulo. Anais... São Paulo: SIMPOI.

MITCHELL, G. **Problems and Fundamentals of Sustainable Development Indicators**. 1997.

NEELY, A **The performance measurement revolution Why now and what next**. International journal of operation & Production Management Bradford, 1999

NEELY, A; GREGORY, M; PLATTS, K. **Performance Measurement System Design: should Process Based Approaches be adopted?** International Journal Production Economics, Amsterdam, vol. 46-47, 1996.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro da. **Indicadores de desempenho como direcionadores de valor**. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 1, Mar. 2003.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Democracia, estado social e reforma gerencial**. **Rev. Adm. Emp.** São Paulo, v.50 n.1 jan/mar.2010

PESSOA, Francisco José Barroso de Aguiar; DANTAS, Luiz Carlos Targino; PEREIRA, Mônica Virgínia Monteiro; VIEIRA, Valéria de Carvalho. **Indicadores de desempenho institucionais: Um estudo exploratório no tribunal regional federal da 5ª Região**. Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco FCAP. 2001. Recife.

QUINTANA, Alexandre Costa Fundação Universidade Federal do Rio Grande; ROZA, Mariana Costa da Universidade Federal do Rio Grande FURG; DAMEDA André das Neves Universidade Federal do Rio Grande - FURG **Análise da relação entre os indicadores de gestão e os indicadores contábeis das Universidades Federais do Rio Grande do Sul** 11º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade São Paulo/SP 28 e 29 julho de 2011.

REIS, Heraldo da Costa; MACHADO J. Teixeira Jr. **Lei 4.320/64, comentada e lei de responsabilidade fiscal**. 33 ed, atualizada. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

SÁ, Antonio Lopes de. **Curso de auditoria**, 10 ed São Paulo: Atlas, 2002

SCHUCH, Cristiano. **Análise de indicadores voltados à tomada de decisão gerencial – Um comparativo entre teoria e prática**. Dissertação (Mestrado no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Secretaria Federal de Controle SFC. **Implantação de indicadores de desempenho para avaliação das unidades da SFC**. 2009.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003

SILVA, O. G. da; CAVALCANTE, A. L. C.. **Uma análise dos indicadores de gestão utilizados no setor público federal no Brasil**. Disponível em:<<http://www.contabeis.ucb.br/sites/000/96/00000098.pdf>>. Acesso em: 06 de agosto de 2010.

SILVA, I. L.; DRUMOND, R. B. **A necessidade da utilização de sistema de custos de indicadores de desempenho na administração pública**. In: CONGRESSO USDE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4. Anais... 2004. [http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos42004/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=128](http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos42004/an_resumo.asp?cod_trabalho=128) consulta dia 05/01/2012 40 congresso controladoria e contabilidade 07 e 08 de outubro de 2004

SOARES, Yara Magaly Albano. **Uma análise dos indicadores de desempenho das instituições federais de ensino, na visão de diferentes usuários**. 2007. Dissertação (Mestrado no Programa Multi-Instiucional e Inter-Regional de Pós Graduação em Ciências Contábeis) Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal.

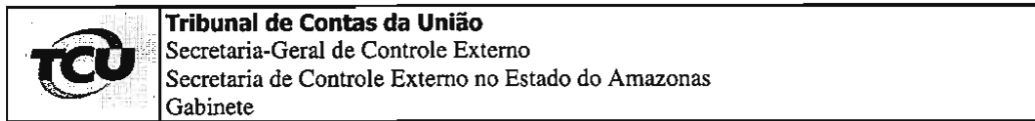
Tribunal de Contas da União TCU Secretaria Geral da Presidência, Secretaria de Planejamento e Gestão **Indicadores de desempenho A→B** 2009. Brasília.

UNICAMP **Planejamento dos trabalhos, Modulo 2**. Martinelli Auditores. Fevereiro de 2002

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 11ª ed. Atlas, 2009

ZUCATTO, Luis Carlos; SARTOR, M Uliana; BEBER, Sedinei; WEBER, Rudi. **Proposição de indicadores de desempenho na gestão pública**. Contexto, Porto Alegre, v.9 n 16, 2 semestre 2009.

## ANEXO A



Ofício nº 039/2011-GAB/SECEX-AM

Manaus-AM, 8 de junho de 2011.

Prezada Senhora,

Ao tempo em que agradeço o convite formulado por Vossa Senhoria, informo que esta Corte de Contas está impossibilitada de autorizar a participação de servidor deste Tribunal em pesquisa representando o Tribunal de Contas da União, pois, nos termos dos arts. 3º e 4º da Resolução TCU nº 106, de 25/6/1998, "O pronunciamento sobre a regularidade dos atos de Administração é competência exclusiva dos Colegiados do Tribunal".

Outrossim, informo, que todos os Sistemas do TCU com acesso "via internet" estão disponíveis para consulta.

Atenciosamente,

**LÚCIA DE FÁTIMA RIBEIRO MAGALHÃES**  
 Secretária de Controle Externo Substituta

Sua Senhoria a Senhora

Mestranda **MINERVINA GOMES BATISTA**

Programa de Pós Graduação de Engenharia de Produção da Faculdade de Tecnologia - UFAM

Avenida General Rodrigo Octávio Jordão Ramos, 3000 – Setor Norte - Coroadó

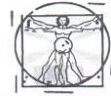
Manaus/AM

D:\Usuarios\josiasms\sisdoc\idSisdoc\_2552211v4-60 - 039-2011-GAB.doc

SECEX/AM – Av. Joaquim Nabuco, 1193 – CEP 69020-030 – Fone/Fax: (92) 3622-2692/3622-1576 – E-mail: secex-am@tcu.gov.br

**ANEXO B**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP/UFAM**



## PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas aprovou, em reunião ordinária realizada nesta data, por unanimidade de votos, o Projeto de Pesquisa protocolado no CEP/UFAM com CAAE nº. 0031.0.115.000-11, intitulado: **“IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE QUALIDADE NO SERVIÇO DE AUDITORIA INTERNA EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UFAM”**, tendo como Pesquisadora Responsável Minervina Gomes Batista.

Sala de Reunião da Escola de Enfermagem de Manaus – EEM da Universidade Federal do Amazonas, em Manaus/Amazonas, 16 de março 2011.

Prof. MSc. Plínio José Cavalcante Monteiro  
Coordenador CEP/UFAM

## ANEXO C

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr. (a), para participar do Projeto de Pesquisa Implementação de Indicadores de Desempenho de Qualidade no Serviço de Auditoria Interna em Instituições Federais de Ensino Superior: o Caso da UFAM, que será realizado na Auditoria Interna da Universidade Federal do Amazonas.

A pesquisa consiste em propor indicadores de desempenho de qualidade e produtividade no serviço que avaliem a atividade da auditoria interna na UFAM e está sob a responsabilidade da mestrandia Minervina Gomes Batista, sob a orientação da Professora Dra. Andréia Brasil Santos, a sua participação acontecerá como membro do grupo de debate composto por 5-6 pessoas com experiências semelhantes, da prática de auditoria. A discussão será moderada por Minervina Gomes Batista. Também responderemos as suas dúvidas sobre a pesquisa. As perguntas serão sobre os Indicadores em Atividades Desenvolvidas na Auditoria Interna. A discussão acontecerá na Sala da Auditoria Interna, localizada na Av. General Rodrigo Octávio Jordão Ramos, nº 3000 – Setor Norte – Bloco Administrativo 1º Piso – Sala 21, Coroado - Manaus-AM e ninguém mais além das pessoas que farão parte no debate estarão presentes.

O debate será gravado em áudio integralmente, e ninguém será identificado através do nome na gravação. A gravação será mantida sob a guarda pessoal da pesquisadora responsável. Sendo considerada informação confidencial, a qual terá acesso apenas Minervina Gomes Batista e a Profa. Dra. Andréia Brasil. As gravações serão destruídas após a publicação deste trabalho. O (a) Senhor (a) não terá nenhuma despesa e também não ganhará nada. A sua participação é importante para a construção dos Indicadores de Desempenho de Qualidade no serviço de Auditoria Interna em Instituições Federais de Ensino Superior.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada. Para qualquer outra informação o (a) Senhor (a) poderá entrar em contato com o pesquisador pelo fone (92) 8829-1370 ou pelo e-mail [mina5011@hotmail.com](mailto:mina5011@hotmail.com) e com o Programa de Pós Graduação de Engenharia de Produção da Faculdade de Tecnologia - UFAM, Av. General Rodrigo Octavio Jordão Ramos, nº3000, Setor Norte - Coroado, Manaus-AM, fone (92)3642-6071.

#### Consentimento Pós Informação

Eu, \_\_\_\_\_, Fui Informado sobre o que o pesquisador quer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Estou recebendo uma cópia deste documento, assinada, que vou guardar.

- ( ) Aceita gravar o debate.  
 ( ) Não aceita gravar o debate.

\_\_\_\_\_  
 Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
 data

\_\_\_\_\_  
 Pesquisador Responsável

\_\_\_\_\_  
 data



## Apêndice A

### Quantitativo de atividades por Áreas e Ações realizadas pela Auditoria Interna – Exercício 2005

ÁREAS/AÇÕES	Ações Programadas (AP)	Ações Programadas e Realizadas (APR)	Ações Programadas e não Realizadas (APNR)	Ações não Programadas e Realizadas (ANPR)	Total de Ações Realizadas(TAR)	Número de Servidores	Tempo Programado (dias úteis)	Horas/Homem programadas	Tempo Utilizado (dias úteis)	Horas/Homem utilizadas
Controle da Gestão										
Relatório Anual de Atividade de Auditoria Interna RAINT	0	0	0	1	1	1	0	0	25	200
Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna PAINT	0	0	0	1	1	1	0	0	16	128
Emissão de Parecer sobre o Processo Anual de Contas	1	1	0	0	1	1	10	80	20	160
Assessoramento ao dirigente e os órgãos de Controle Interno e Externo	1	1	0	0	1	1	30	240	86	688
Hospital Universitário - HUGV	1	0	1	0	0	1	20	160	0	0
<b>Total Controle da Gestão</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>60</b>	<b>480</b>	<b>147</b>	<b>1176</b>
Gestão Orçamentária					0					
Contratos e Convênios	1	0	1	0	0	1	11	88	0	0
<b>Total Gestão Orçamentária</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>11</b>	<b>88</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gestão Financeira					0					
Suprimentos de Fundos	1	1	0	0	1	1	20	160	30	240
Diárias	1	0	1	0	0	1	20	160	0	0
<b>Total Gestão Financeira</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>40</b>	<b>320</b>	<b>30</b>	<b>240</b>
Gestão de Recursos Humanos					0					
Pessoal	1	0	1	0	0	1	15	120	0	0
<b>Total Gestão Recursos Humanos</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>15</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gestão Patrimonial					0					
Estoques	1	1	0	0	1	1	10	80	10	80
Bens Móveis	1	0	1	0	0	1	11	88	0	0
Frota de Veículos	1	0	1	0	0	1	10	80	0	0

<b>Total Gestão Patrimonial</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>31</b>	<b>248</b>	<b>10</b>	<b>80</b>
Gestão de Suprimento de Bens e Serviços										
Licitação	1	1	0	0	1	1	10	80	50	400
<b>Total Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>10</b>	<b>80</b>	<b>50</b>	<b>400</b>
Gestão Operacional					0					
Unidades Acadêmicas	1	0	1	0	0	1	70	560	0	0
<b>Total Gestão Operacional</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>70</b>	<b>560</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capacitação					0					
Fonai	1	1	0	0	1	1	10	80	10	80
<b>Total da Capacitação</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>10</b>	<b>80</b>	<b>10</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL GERAL AUDITORIA</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>8</b>		<b>247</b>	<b>1976</b>	<b>247</b>	<b>1976</b>

Fonte: Relatórios e Planos de Atividades da Auditoria Interna da UFAM 2005

**Apêndice B****Quantitativo de atividades por Áreas e Ações realizadas pela Auditoria Interna – Exercício 2006**

ÁREAS/AÇÕES	Ações Programadas (AP)	Ações Programadas e Realizadas (APR)	Ações Programadas e não Realizadas (APNR)	Ações não Programadas e Realizadas (ANPR)	Total de Ações Realizadas(TAR)	Número de Servidores	Tempo Programado (dias úteis)	Horas/Homem programadas	Tempo Utilizado (dias úteis)	Horas/Homem utilizadas
Controle da Gestão										
Relatório Anual de Atividade de Auditoria Interna RAINT	1	1	0	0	1	1	11	88	20	160
Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna PAINT	0	0	0	1	1	2	0	0	10	160
Emissão de Parecer sobre o Processo Anual de Contas	1	1	0	0	1	1	10	80	20	160
Assessoramento ao dirigente e os órgãos de Controle Interno e Externo	1	1	0	0	1	1	30	240	56	448
Hospital Universitário - HUGV	1	0	1	0	0	2	20	320	0	0
Total Controle da Gestão	4	3	1	1	4		71	728	106	928
Gestão Financeira										
Suprimentos de Fundos	1	1	0	0	1	1	15	120	10	80
Diárias	1	1	0	0	1	2	20	320	30	480
Total Gestão Financeira	2	2	0	0	2		35	440	40	560
Gestão de Recursos Humanos										
Pessoal (Bolsa Trabalho e Estagiário)	1	1	0	0	1	1	15	120	15	120
Total Gestão Recursos Humanos	1	1	0	0	1		15	120	15	120
Gestão Patrimonial										
Estoques	1	1	0	0	1	2	10	160	6	96
Bens Móveis	1	0	1	0	0	2	15	240	0	0
Frota de Veículos	1	0	1	0	0	2	20	320	0	0
Total Gestão Patrimonial	3	1	2	0	1		45	720	6	96

Gestão de Suprimento de Bens e Serviços										
Licitação	1	1	0	0	1	2	10	160	24	384
Total Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços	1	1	0	0	1		10	160	24	384
Gestão Operacional										
Unidades Acadêmicas (CEL, matriz ocupacional)	1	1	0	0	1	2	60	960	45	720
Total Gestão Operacional	1	1	0	0	1		60	960	45	720
Capacitação										
Fonai	1	1	0	0	1	1	10	80	10	80
Total da Capacitação	1	1	0	0	1		10	80	10	80
<b>TOTAL GERAL AUDITORIA</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>246</b>	<b>3208</b>	<b>246</b>	<b>2888</b>

Fonte: Relatórios e Planos de Atividades da Auditoria Interna da UFAM 2006

## Apêndice C

Quantitativo de atividades por Áreas e Ações realizadas pela Auditoria Interna – Exercício 2007

ÁREAS/AÇÕES	Ações Programadas (AP)	Ações Programadas e Realizadas (APR)	Ações Programadas e não Realizadas (APNR)	Ações não Programadas e Realizadas (ANPR)	Total de Ações Realizadas(TAR)	Número de Servidores	Tempo Programado (dias úteis)	Horas/Homem programadas	Tempo Utilizado (dias úteis)	Horas/Homem utilizadas
Controle da Gestão										
Relatório Anual de Atividade de Auditoria Interna RAINT	1	1	0	0	1	1	11	88	25	200
Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna PAINT	0	0	0	1	1	2	0	0	12	192
Emissão de Parecer sobre o Processo Anual de Contas	0	0	0	1	1	1	0	0	20	160
Assessoramento ao dirigente e os órgãos de Controle Interno e Externo	1	1	0	0	1	1	60	480	86	688
Hospital Universitário - HUGV	1	0	1	0		2	20	320	0	0
<b>Total Controle da Gestão</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>91</b>	<b>888</b>	<b>143</b>	<b>1240</b>
Gestão Financeira										
Suprimentos de Fundos	1	1	0	0	1	2	20	320	15	240
Diárias	1	1	0	0	1	2	15	240	30	480
Ajuda de Custo	0	0	0	1	1	1	0	0	10	80
<b>Total Gestão Financeira</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>35</b>	<b>560</b>	<b>55</b>	<b>800</b>
Gestão de Recursos Humanos										
Pessoal	1	0	1	0	0	1	15	120	0	0
<b>Total Gestão Recursos Humanos</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>15</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gestão Patrimonial										
Estoques	1	1	0		0	1	10	80	10	80
Bens Móveis	1	0	1	0	0	2	12	192	0	0

Frota de Veículos	1	0	1	0	0	2	15	240	0	0
<b>Total Gestão Patrimonial</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>37</b>	<b>512</b>	<b>10</b>	<b>80</b>
Gestão de Suprimento de Bens e Serviços										
Licitação	1	1	0	0	1	2	20	320	30	240
<b>Total Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>20</b>	<b>320</b>	<b>30</b>	<b>240</b>
Gestão Operacional										
Unidades Acadêmicas	1	0	1		0	2	40	640	0	0
<b>Total Gestão Operacional</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>40</b>	<b>640</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capacitação					0					
Fonai	1	1	0	0	1	1	10	80	10	80
<b>Total da Capacitação</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>10</b>	<b>80</b>	<b>10</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL GERAL AUDITORIA</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>10</b>		<b>248</b>	<b>3120</b>	<b>248</b>	<b>2440</b>

Fonte: Relatórios e Planos de Atividades da Auditoria Interna da UFAM 2007

## Apêndice D

### Quantitativo de atividades por Áreas e Ações realizadas pela Auditoria Interna – Exercício 2008

ÁREAS/AÇÕES	Ações Programadas (AP)	Ações Programadas e Realizadas (APR)	Ações Programadas e não Realizadas (APNR)	Ações não Programadas e Realizadas (ANPR)	Total de Ações Realizadas(TAR)	Número de Servidores	Tempo Programado (dias úteis)	Horas/Homem programadas	Tempo Utilizado (dias úteis)	Horas/Homem utilizadas
Controle da Gestão										
Relatório Anual de Atividade de Auditoria Interna RAINT	1	1	0	0	1	1	10	80	20	160
Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna PAINT	1	1	0	0	1	1	10	80	10	80
Emissão de Parecer sobre o Processo Anual de Contas	1	1	0	0	1	1	15	120	20	160
Assessoramento ao dirigente e os órgãos de Controle Interno e Externo	1	1	0	0	1	1	60	480	25	200
<b>Total Controle da Gestão</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>		<b>95</b>	<b>760</b>	<b>75</b>	<b>600</b>
Gestão Orçamentária										
Convênios	1	0	1	0	0	1	20	160	0	0
<b>Total Gestão Orçamentária</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>20</b>	<b>160</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gestão Financeira										
Suprimentos de Fundos	1	0	1	0	0	1	10	80	0	0
Diárias	1	1	0	0	1	1	20	160	40	320
Ajuda de Custo	1	1	0	0	1	1	10	80	0	16
Auxílio Funeral	0	0	0	1	1	1	0	0	10	80
<b>Total Gestão Financeira</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>40</b>	<b>320</b>	<b>50</b>	<b>416</b>
Gestão Patrimonial										
Estoques	1	1	0	0	1	1	5	40	8	64
Bens Móveis	1	0	1	0	0	1	5	40	0	0
Frota de Veículos	1	0	1	0	0	1	5	40	0	0
<b>Total Gestão Patrimonial</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>15</b>	<b>120</b>	<b>8</b>	<b>64</b>
Gestão de Suprimento de Bens e Serviços										
Licitação	1	0	1	0	0	1	20	160	0	0

Dispensa Inexigibilidade	1	1	0	0	1	1	5	40	20	160
<b>Total Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>25</b>	<b>200</b>	<b>20</b>	<b>160</b>
Gestão Operacional										
Unidades Acadêmicas: (Centro de Artes CED, TV UFAM FACED)	1	1	0	0	1	1	50	400	30	240
<b>Total Gestão Operacional</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>50</b>	<b>400</b>	<b>30</b>	<b>240</b>
Capacitação					0					
Fonai	1	1	0	0	1	1	5	40	4	32
<b>Total da Capacitação</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>5</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>32</b>
<b>TOTAL GERAL AUDITORIA</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>11</b>		<b>250</b>	<b>2000</b>	<b>187</b>	<b>1512</b>

Fonte: Relatórios e Planos de Atividades da Auditoria Interna da UFAM 2008





Licitação	1	0	1	0	0	1	20	160	0	0
Dispensa Inexigibilidade	1	0	1	0	0	1	10	80	0	0
<b>Total Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>30</b>	<b>240</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gestão Operacional										
Unidades Acadêmicas: (servidor estudante)	1	1	0	0	1	1	40	320	30	240
<b>Total Gestão Operacional</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>40</b>	<b>320</b>	<b>30</b>	<b>240</b>
Capacitação										
Fonai	1	1	0	0	1	1	5	40	5	40
<b>Total da Capacitação</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>5</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>40</b>
<b>TOTAL GERAL AUDITORIA</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>9</b>		<b>248</b>	<b>1984</b>	<b>125</b>	<b>950</b>

Fonte: Relatórios e Planos de Atividades da Auditoria Interna da UFAM 2009

## Apêndice F

## Quantitativo de atividades por Áreas e Ações realizadas pela Auditoria Interna – Exercício 2010

ÁREAS/AÇÕES	Ações Programadas (AP)	Ações Programadas e Realizadas (APR)	Ações Programadas e não Realizadas (APNR)	Ações não Programadas e Realizadas (ANPR)	Total de Ações Realizadas(TAR)	Número de Servidores	Tempo Programado (dias úteis)	Horas/Homem programadas	Tempo Utilizado (dias úteis)	Horas/Homem em utilizadas
Controle da Gestão										
Relatório Anual de Atividade de Auditoria Interna RAINT	1	1	0	0	1	1	15	120	15	120
Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna PAINT	1	1	0	0	1	3	7	168	7	168
Emissão de Parecer sobre o Processo Anual de Contas	1	1	0	0	1	2	20	320	10	160
Assessoramento ao dirigente e os órgãos de Controle Interno e Externo	1	1	0	0	1	1	42	336	30	240
Indicadores de desempenho recomendados pelo TCU as Ifes	1	1	0		1	1	10	80	5	40
<b>Total Controle da Gestão</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>		<b>94</b>	<b>1024</b>	<b>67</b>	<b>728</b>
Gestão Orçamentária										
Cumprimento das metas prevista no PPA e na LDO	1	1	0	0	1	1	12	96	5	40
<b>Total Gestão Orçamentária</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>12</b>	<b>96</b>	<b>5</b>	<b>40</b>
Gestão de Suprimento de Bens e Serviços										
Licitação	1	1	0	0	1	1	15	120	13	104
Dispensa Inexigibilidade	1	1	0	0	1	1	23	184	25	200
Contratos	1	1	0	0	1	1	32	256	7	56
Ações do Programa REUNI	1	1	0	0	1	1	12	96	10	80
Convênios	1	1	0	0	1	1	21	168	11	88
<b>Total Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>		<b>103</b>	<b>824</b>	<b>66</b>	<b>528</b>
Gestão de Recursos Humanos										
Acumulação de Cargos	0	0	0	1	1	2	0	0	50	800

Admissão de Pessoal	1	1	0	0	1	1	10	80	8	64
Auxilio Funeral	1	1	0	0	1	1	5	40	3	24
Ajuda de Custo	1	1	0	0	1	1	10	80	5	40
Auxilio Moradia	1	1	0	0	1	1	5	40	5	40
<b>Total Gestão Recursos Humanos</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>		<b>30</b>	<b>240</b>	<b>71</b>	<b>968</b>
Capacitação										
Fonai	1	1				2	10	160	10	80
Outros eventos cursos, seminários	1	1	0	0	1	2	0	0	30	240
<b>Total da Capacitação</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>		<b>10</b>	<b>160</b>	<b>40</b>	<b>320</b>
<b>TOTAL GERAL AUDITORIA</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>18</b>		<b>249</b>	<b>2344</b>	<b>249</b>	<b>2584</b>

Fonte: Relatórios e Planos de Atividades da Auditoria Interna da UFAM 2010

## Apêndice G

## CADEIA DE VALOR DA AUDITORIA INTERNA DA UFAM

INSUMOS	PROCESSOS	PRODUTOS	IMPACTOS
Recursos Humanos; Legislação vigente; Sistemas: SIAFI e SIMEC (relatórios); Equipamentos	Análise dos relatórios extraídos dos Sistemas; Verificação da legalidade e legitimidade do processo de contas de acordo com itens exigidos pela legislação; Verificar a organização e a formalização do processo de contas Sistematização de procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parecer final sobre a formalização do processo Anual de Contas</li> </ul>	Formalização do processo anual de contas, conforme legislação vigente; Atendimento da legislação
Recursos Humanos; Legislação vigente; PAINTs e RAINTs anteriores; Relatórios da CGU e do TCU; Notas de auditoria; Equipamentos	Analisar os PAINTs e RAINTs anteriores; Identificar a demanda da instituição; Identificar a demanda dos órgãos de controle; Planejar as ações de auditoria nos moldes da legislação; Elaborar o plano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano Anual de Atividade de Auditoria</li> </ul>	Cumprimento da Legislação; Tornar procedimentos administrativos mais eficazes Possibilitar uma amplitude maior no trabalho da auditoria e uma visão geral da gestão
Recursos Humanos; Legislação vigente; Sistema SIAFI Equipamentos	Solicitação de Auditoria para encaminhamento dos processos; Elaboração de Check List; Aplicação da Legislação; Levantamento do total de inexigibilidade e de dispensa de licitação, por natureza de despesa, através das extrações do SIAFI; Exame e análise nos processos de dispensa e inexigibilidade; Verificação correta na aplicação dos recursos e formalização dos processos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório Analítico de Dispensa e Inexigibilidade</li> </ul>	Diminuir a possibilidade de incorreções e ou atos de impropriedade ou irregularidade; Transparência nos processos de aquisições; Economicidade
Recursos Humanos; Legislação vigente; Equipamentos	Solicitação de Auditoria para encaminhamento dos processos; Elaboração de Check List; Aplicação da Legislação; Exame e análise nos processos Licitatórios em todas as modalidades e;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório Analítico de Licitação</li> </ul>	Diminuir a possibilidade de incorreções e ou atos de impropriedade ou irregularidade; Transparência nos processos

	Verificação correta na aplicação dos recursos e formalização dos processos		
Recursos Humanos; Legislação vigente; Equipamentos	Solicitação de Auditoria para encaminhamento dos processos; Elaboração de Check List; Aplicação da Legislação; Exame e análise nos processos de contratos; Verificação correta na aplicação dos recursos e formalização dos processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório Analítico de Contratos</li> </ul>	Diminuir a possibilidade de incorreções e ou atos de impropriedade ou irregularidade; Transparência nos processos
Recursos Humanos; Legislação vigente; Equipamentos	Solicitação de Auditoria para encaminhamento dos processos; Elaboração de Check List; Aplicação da Legislação; Exame e análise nos processos dos convênios; Verificação correta na aplicação dos recursos e formalização dos processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório Analítico de Convênios</li> </ul>	Diminuir a possibilidade de incorreções e ou atos de impropriedade ou irregularidade Transparência nos processos
Recursos Humanos; Legislação vigente.	Solicitação de Auditoria para encaminhamento dos documentos pertinentes; Elaboração de Check List; Aplicação da Legislação; Verificação in loco: exame e contagem do estoque no almoxarifado dos materiais de consumo;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório Analítico do Patrimônio – Estoque – Material de Consumo</li> </ul>	Transparência nos procedimentos; Consistência dos registros contábeis.
Recursos Humanos; Legislação vigente.	Solicitação de Auditoria para encaminhamento dos documentos pertinentes; Elaboração de Check List; Aplicação da Legislação; Exame e contagem física dos bens móveis; Verificação in loco; Verificação dos Termos de Responsabilidades; Controle e movimentação dos bens, Inventário;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório Analítico do Patrimônio – Bens Móveis</li> </ul>	Transparência nos procedimentos; Consistência dos registros contábeis; Orientação quanto a correta utilização, conservação dos bens

Recursos Humanos; Legislação vigente.	Solicitação de Auditoria para encaminhamento dos documentos pertinentes; Elaboração de Check List; Aplicação da Legislação; Avaliar os sistemas e procedimentos de conservação e utilização da frota de veículos. Verificação in loco.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório Analítico do Patrimônio – Transportes</li> </ul>	Visualizar a necessidade de manutenção preventiva; Transparência nos procedimentos; Cumprimento da legislação.
Recursos Humanos; Legislação vigente.	Solicitação de Auditoria para encaminhamento dos documentos pertinentes; Verificação “in loco”; Análise da referida documentação; Aplicação da Legislação da atividade fim da instituição;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório Analítico das Unidades de Ensino</li> </ul>	Transparência nos procedimentos; Cumprimento da legislação.
Recursos Humanos; Legislação vigente; Sistemas SIAFI e SCDP; Equipamentos	Elaboração de Check List; Aplicação da Legislação; Consulta e análise dos dados do SIAFI e do SCDP; Verificação correta na aplicação dos recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório Analítico de Diárias</li> </ul>	Transparência nos procedimentos; Cumprimento da legislação.