



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

**ARTIGO**

**MÚLTIPLAS FACES DA MESMA MOEDA: AS DIFERENTES  
FORMAS DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO  
NA ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL NO  
BRASIL**

**CHAVES OLIVEIRA,**

**GRUPO TEMÁTICO: 03 Gestão de Organizações Públicas**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## RESUMO

A atuação dos auditores internos governamentais no Brasil se dá de forma pedagógica, com auditorias ou de forma repressiva, com apurações, conforme construção elaborada por Pires (2009). Em função de sua independência profissional, os auditores internos governamentais têm a possibilidade de estabelecerem a forma com a qual exercem suas atribuições. Nesse contexto, este estudo explora as preferências dos auditores da Controladoria-Geral da União (CGU).

Os dados analisados foram coletados por *survey* e por entrevistas com alguns dos principais gestores da área de auditoria interna da CGU.

Observou-se maior preferência geral por auditorias, com importantes diferenças de preferência entre auditores lotados em Regionais e auditores lotados em Brasília. Além disso, auditores mais experientes tem mais chances de preferir apurações.

Observou-se que as causas do achado incluem o direcionamento histórico das Regionais ao combate à corrupção e as deficiências nos cursos de formação de novos servidores, entre outros incentivos institucionais.

## Palavras-chave

Auditoria interna. Controladoria-Geral da União. Auditor interno.

## 1. INTRODUÇÃO

Os auditores internos governamentais no Brasil são regidos pela Lei nº 10.180/2001, a qual os imputa, além da função típica de realização de Auditorias, a realização de apurações de atos ou fatos ilegais ou irregulares, praticados com a utilização de recursos públicos federais. Segundo a Instrução Normativa 03/2017 SFC/CGU a função típica de auditoria divide-se em Avaliação e Consultoria.

A atuação da auditoria interna, internacionalmente e no governo federal, é lastreada na independência profissional dos auditores, ou seja, atuação livre de interferências, e das decisões baseadas no julgamento profissional, ou seja, com base em suas experiências e conhecimentos. Esses pressupostos são estabelecidos nas normas técnicas internacionais e nacionais que regem a profissão (IIA, 2017; CGU, 2017).

Este estudo foi realizado com base nas conclusões de Pires (2009), o qual analisou estilos de implementação da política pública executada por Auditores Fiscais do Trabalho (AFT). O autor (2009) observou dois diferentes estilos de atuação dos AFT: abordagem repressiva, exclusivamente punitiva; e abordagem pedagógica, prioritariamente educativa. Assumiu-se, como pressuposto (comprovado durante o estudo), que as auditorias podem ser comparadas à abordagem pedagógica, e que as apurações podem ser comparadas à abordagem repressiva.

Os dados que embasam o artigo foram coletados por meio de *survey* com amostragem probabilística, respondido por 277 dos 1054 servidores da CGU que realizaram auditorias entre janeiro de 2018 e junho de 2019. Além disso, foram realizadas 11 entrevistas com alguns dos principais gestores da Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) e das Controladorias

Regionais da União nos Estados para o aprofundamento do entendimento sobre os achados obtidos com o *survey*. Os entrevistados foram selecionados por apresentarem destacada atuação e abrangente visão da área em que atuam.

Além dessa introdução, o artigo conta com uma seção para tratar das formas de atuação dos auditores internos da CGU, uma seção que detalha a metodologia aplicada e uma seção com os resultados alcançados.

## **2. FORMAS DE ATUAÇÃO DOS AUDITORES**

O *The Institute of Internal Auditors* (IIA) define auditoria como uma atividade independente e objetiva, de garantia e de consultoria, destinada a agregar valor e a melhorar as operações de uma organização. Em complemento, a auditoria interna apoia a organização na consecução de seus objetivos, por meio de abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controle e governança (IIA, 1999). Esse conceito, absorvido por auditorias internas em todo o mundo, foi adotado pelo governo federal brasileiro em 2017 (CGU, 2017).

A independência e a objetividade são pressupostos fundamentais para o exercício da profissão. Para ser independente, o auditor não deve sofrer interferências na definição do escopo dos trabalhos, na realização das análises, no julgamento profissional e na comunicação dos resultados. O julgamento profissional é a aplicação dos conhecimentos e das experiências do auditor na tomada de decisões no contexto das auditorias (IIA, 2017; CGU, 2017).

A realização de apurações de atos ou de fatos possivelmente ilegais não constitui função típica da auditoria interna, segundo as normas internacionais da profissão. No entanto, no governo brasileiro, a Lei n. 10.180/2001 atribui aos auditores essa competência. No contexto da CGU, apurações que necessitem de apoio de órgãos parceiros, como a Polícia Federal e o Ministério Público, são realizadas com a titulação de operação especial.

Destaca-se que, no contexto internacional, os auditores internos devem ser capazes de avaliar o risco de fraude e a maneira como a organização gerencia tal risco, porém não se espera que possuam a especialização de um profissional cuja principal responsabilidade, a exemplo de policiais, seja detectar e investigar fraudes (IIA, 2017, p. 6).

A avaliação objetiva opinar sobre a governança, o gerenciamento de riscos e a estrutura de controles internos das instituições avaliada. Já a consultoria visa assessorar, aconselhar, treinar e facilitar decisões nessas mesmas áreas (CGU, 2017). Atuando nessas linhas auditor se torna perspicaz, proativo e focalizado no futuro (ANDERSON, HEAD, *et al.*, 2017, p. 76).

As apurações visam a verificar a possível ilegalidade de atos ou fatos praticados por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais (CGU, 2017). O foco das apurações está voltado ao passado.

Cada tipo de atuação demanda formas de relacionamento diferentes entre auditor e gestor. Nesse sentido, Reis (2017) afirma que o uso de cada uma pode demandar culturas organizacionais distintas. O autor (2017, p. 88) conclui que o endereçamento efetivo do problema da corrupção passa pela priorização de abordagens preventivas em detrimento de abordagens estritamente punitivas.

Ao analisar a atuação de Auditores Fiscais do Trabalho, Pires (2009) evidenciou que eles aplicam uma abordagem repressiva, cuja atuação é, exclusivamente, punitiva (como, por exemplo, nas ações de multar e de interditar), e uma abordagem pedagógica, cuja atuação é, prioritariamente, educativa (como, por exemplo, na orientação e no auxílio a empresas no que tange ao cumprimento da lei, atuando como um consultor).

O autor (2009) conclui que, com a aplicação de sanções, as empresas fiscalizadas permanecem temporariamente afastadas da informalidade. Por outro lado, a adoção de um estilo de implementação que conjuga sanções e orientação aumenta a propensão, de forma não determinista, ao cumprimento sustentável da lei pelos fiscalizados (PIRES, 2009).

Em analogia ao trabalho de Pires (2009), assumiu-se o pressuposto de que as auditorias podem ser comparadas à abordagem pedagógica e as apurações à abordagem repressiva.

A coerência dessa analogia foi questionada aos entrevistados do presente estudo, os quais opinaram estar correta. Corroborando as conclusões de Pires (2019), os entrevistados indicaram que as atuações são complementares, sendo este o grande diferencial da SFC. No entanto, as falas dos entrevistados demonstraram que a combinação das abordagens não é prática recorrente da CGU, também por conta de sua capacidade operacional (OLIVEIRA, 2020a).

Ressalva-se, no entanto, que as auditorias devem ser realizadas com maior foco em riscos, e não em transações. Avaliações com foco em transações correspondem a inspeções de conformidade dos atos, o que não as diferencia das apurações. Nas avaliações com o foco nos riscos, os trabalhos deixam de tratar de mera formalidade e passam a tratar do alcance das aspirações institucionais (OLIVEIRA, 2020a).

A atuação com foco em riscos foi incorporada na auditoria interna governamental em 2017, no entanto, estudos constataram que a institucionalização das práticas na CGU não ocorre de forma simples e sem complicações (DINIZ, 2017; OLIVEIRA, 2019).

Apesar das dificuldades enfrentadas, a SFC indica que elas exerceram influência na forte

elevação no registro de benefícios financeiros e não financeiros decorrentes da atuação da atividade de auditoria interna governamental pela CGU, observada a partir de 2017 (BRASIL, 2021).

### 3. METODOLOGIA

Este estudo foi desenhado a partir da seguinte questão: Como preferem atuar os auditores da CGU, de forma didática ou repressiva?

Buscou-se, também, identificar os fatores que podem influenciar a decisão dos auditores sobre como atuar.

Para responder à questão, a obtenção dos dados se dividiu em duas etapas: primeiro aplicou-se *survey* eletrônico com questões definidas a partir do referencial teórico, para avaliação quantitativa das respostas; e, em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 11 gestores da SFC para aprofundar o entendimento sobre os principais fatores que influenciam as decisões.

A população total dos servidores que realizaram auditorias de janeiro de 2018 a julho de 2019 é de 1054. A partir do desenho da pesquisa e da população foram sorteados 564 servidores por amostragem aleatória simples. Destes, 277 responderam completamente o questionário, o que representa uma taxa de 49% de resposta.

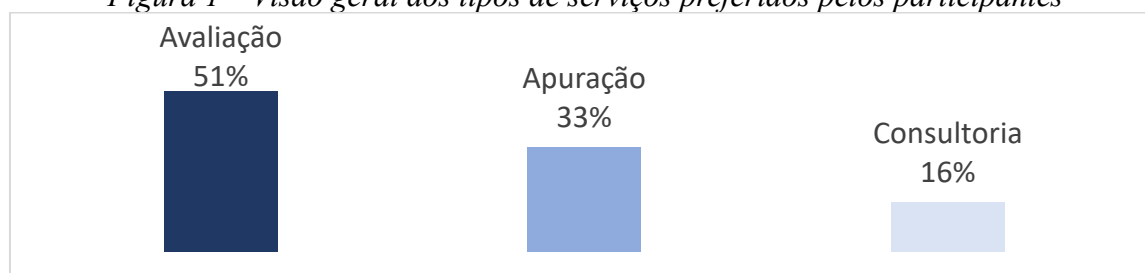
Os entrevistados foram definidos em função de seu perfil e por apresentarem destacada atuação e visão abrangente da área em que atuam. Foram ouvidos 4 integrantes do colegiado de diretores da SFC, dois coordenadores-gerais do gabinete da Secretaria, dois coordenadores-gerais de auditoria e 3 superintendentes regionais da CGU.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Preferências dos auditores participantes

Com base nos dados coletados, foi possível comprovar que 67% dos auditores internos da CGU preferem atuação didática com auditorias. Desse total, 51% preferem avaliações e 16% preferem consultorias, ao passo que 33% preferem realizar apurações.

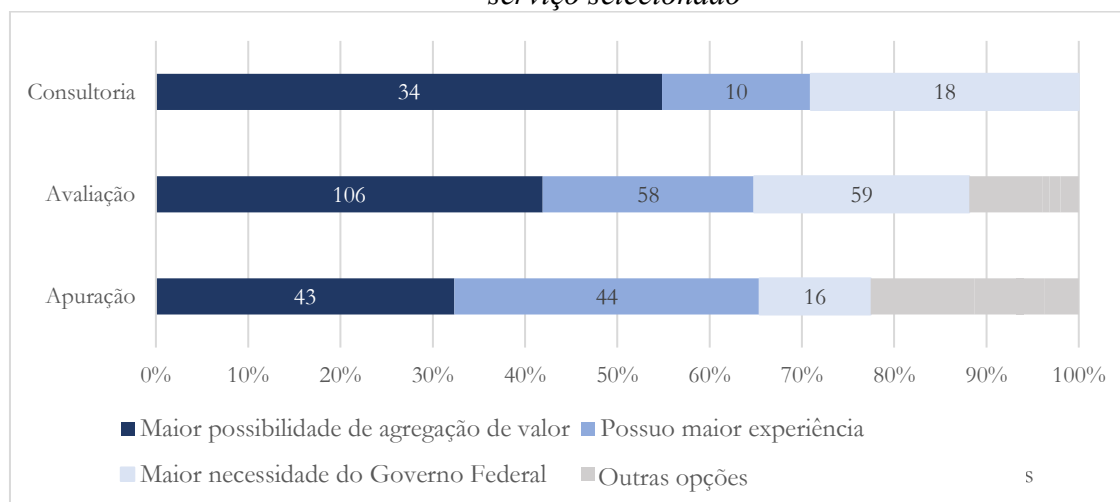
*Figura 1 – Visão geral dos tipos de serviços preferidos pelos participantes*



Fonte: Adaptado de Oliveira (2020a)

Em relação ao motivo da escolha do tipo de serviço de preferência, observou-se que as razões mais relevantes para foram, em ordem de importância, a maior possibilidade de agregação de valor; a experiência profissional do auditor; e a percepção do auditor de que aquele tipo de serviço é o de maior necessidade no Governo Federal.

*Figura 2 – Razões para a definição do tipo de serviço a se executar – proporção por tipo de serviço selecionado*

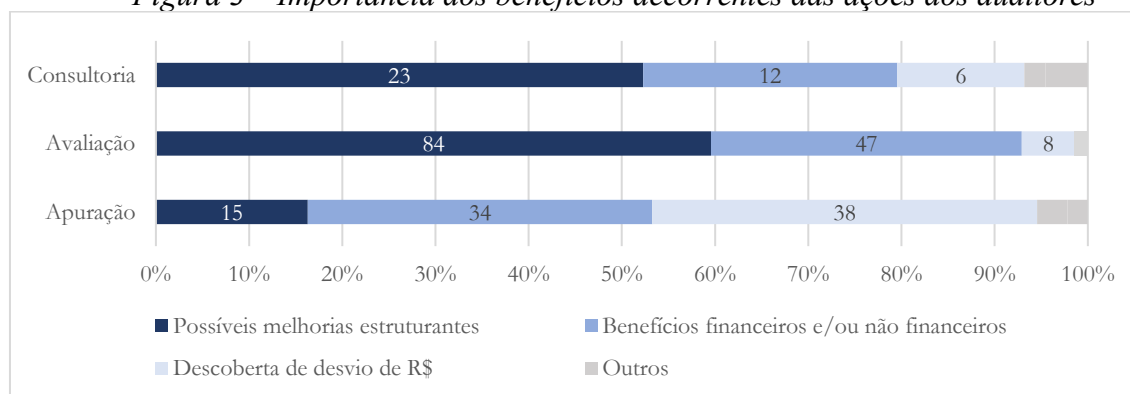


Fonte: Adaptado de Oliveira (2020a)

Ressalta-se que o motivo *maior possibilidade de agregação de valor* foi selecionado para justificar a seleção de serviços de consultoria em mais de 50% das seleções; serviços de avaliação, em mais de 40% das seleções; e serviços de apuração, em pouco mais de 30% dos casos.

Destaca-se, ainda, que o motivo *posso maior experiência* foi selecionado por pouco mais de 30% dos participantes que optaram por realizar apurações. Além disso, aproximadamente 10% dos participantes informaram que as apurações são os serviços em que a CGU possui maior tradição. Os dados indicam que há influência do perfil histórico dos trabalhos da CGU na seleção por apurações.

*Figura 3 – Importância dos benefícios decorrentes das ações dos auditores*



Fonte: Adaptado de Oliveira (2020a)

Questionou-se, também, quais seriam os benefícios mais relevantes da atuação dos auditores. Observou-se que a maior parte dos servidores que prefere avaliações procura por melhorias estruturantes no governo, enquanto a maior parte dos servidores que seleciona apurações está em busca da descoberta de desvios de recursos públicos. A busca por benefícios financeiros e não financeiros é majoritária entre os servidores que selecionaram realizar avaliações, mas é a segunda maior procura dos que selecionaram os outros tipos de serviço, demonstrando a força do incentivo institucional da CGU pela geração de benefícios.

Alguns entrevistados relataram que a seleção de uma forma de atuação em detrimento de outra se dá em função do perfil de risco da organização que será objeto do trabalho de auditoria, da avaliação sobre o perfil dos auditores que compõem a força de trabalho disponível, da avaliação sobre a possibilidade de geração de benefícios ou de êxito do trabalho e da emergência da situação.

Ilustrando o conceito, o Entrevistado 6, ao citar um caso em que um esquema de corrupção foi desvendado, comentou que “não adianta eu fazer uma consultoria, se o problema que eu quero resolver está ligado a uma fraude”. No mesmo sentido, o Entrevistado 9 citou uma fala do ministro da CGU, Wagner do Rosário: “a gente tem que saber diferenciar com quem que a gente está lidando”. Em sua visão, a CGU deve apoiar o “bom gestor” e, nos casos em que há evidências de “que ele está indo pro lado errado”, deve ser utilizada outra linha de atuação, inclusive com apoio dos parceiros (a Polícia Federal e o Ministério Público).

Analisando o contexto geral, o Entrevistado 5 afirmou que as tradicionais avaliações com foco em conformidades tendem a diminuir ou a serem automatizadas, enquanto as apurações tendem a diminuir à proporção do fortalecimento da integridade das instituições.

## **4.2 Fatores que podem influenciar as preferências dos auditores**

A análise estatística dos dados coletados no *survey* evidenciou que os seguintes fatores influenciam as escolhas dos auditores sobre a forma como atuam:

- auditores lotados em controladorias regionais da CGU nos Estados têm 53,6% a mais de chances de optarem por realizar apurações;
- as chances de preferência dos auditores por apurações aumentam em 1,6% a cada ano adicional de serviço;
- auditores do gênero masculino têm 23,1% a menos de chances de preferirem um trabalho avaliativo; e

- auditores com pós-graduação ou com graduação têm 34,8% a menos de chances de preferirem um trabalho avaliativo.

Das variáveis citadas, os entrevistados acrescentaram reflexões sobre a influência da localização geográfica e do tempo de serviço do auditor na sua forma de atuar. Avaliações sobre a influência de gênero e de escolaridade dos auditores devem ser objeto de estudos futuros.

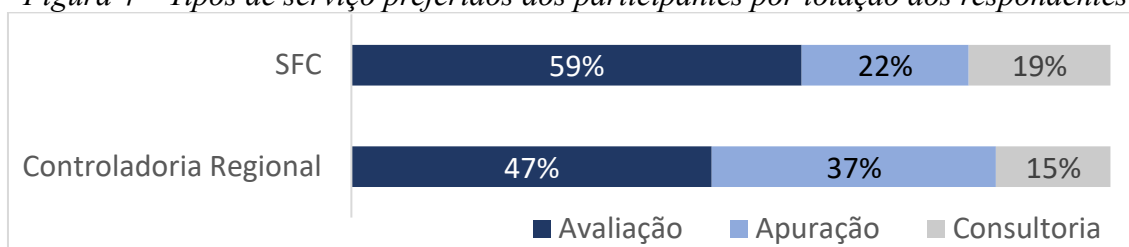
Além dessas variáveis, as entrevistas clarearam que a preferência por um ou outro tipo de serviço passa pelo perfil pessoal do auditor. Nem todo servidor possui o perfil cético necessário para atuar em apurações. Da mesma maneira, um perfil muito cético pode ser danoso para a realização de trabalhos de consultoria, os quais são baseados em confiança mútua. Portanto a CGU se beneficia com a existência de múltiplos perfis profissionais em sua capacidade operacional.

Outro ponto de grande relevância emergente nas entrevistas é que a percepção dos auditores sobre os auditados representa grande influência para a definição da forma como atuarão. Por exemplo, a percepção de que o gestor não possui competências técnicas e/ou de que o cargo foi ocupado por indicações políticas pode influenciar o auditor a realizar apurações.

#### 4.2.1 Localização geográfica da lotação do auditor

A análise da preferência dos auditores que participaram da pesquisa sob a perspectiva de sua lotação demonstrou que uma maior quantidade de servidores alocados em regionais possui preferência pela seleção de apurações, em comparação com os servidores alocados nas coordenações-gerais de auditoria da SFC.

*Figura 4 – Tipos de serviço preferidos dos participantes por lotação dos respondentes*



Fonte: Adaptado de Oliveira (2020a)

Sobre este achado os entrevistados confirmaram haver grande diferença entre os perfis profissionais dos auditores atuantes em Brasília e nas regionais. Indicaram que essa diferença é uma deficiência da CGU, estruturada em função de incentivos institucionais, como, por exemplo, o direcionamento histórico das Regionais para a forte atuação no combate à corrupção (o que trouxe benefícios à imagem da CGU), a deficiência do curso de formação dos auditores em relação à atividade de apuração e a condução dos novos servidores do último concurso (de



2012), em geral, para atuarem em Brasília.

O Entrevistado 6 explicou essa distinção, ao informar que a CGU, no órgão central, atua mais proximamente dos definidores das políticas o que os aproximam de avaliações e que as falhas observadas em políticas públicas pelos auditores das regionais costumam estar mais ligadas à implementação das políticas públicas e guardar maior relação com a conduta dos agentes públicos, restando às regionais a realização de apurações dessas condutas. A visão dele é corroborada pelo Entrevistado 9, ao comentar que as operações especiais “acontecem *lá na ponta*”.

Além disso, a partir da análise histórica das instituições atuantes no chamado *controle interno* no Brasil, observa-se que as unidades regionais, desde a sua criação, em 1967, nunca puderam definir os trabalhos que realizam. Historicamente, seus esforços eram direcionados à execução de demandas enviadas por Brasília, e a apurações de denúncias e de demandas externas (de órgãos parceiros). Como a atuação com auditorias demanda forte esforço de planejamento, o distanciamento das unidades regionais desses esforços, de igual modo, as mantém distantes das auditorias (OLIVEIRA, 2020b).

Outra conclusão, a partir dos relatos dos entrevistados, que pode contribuir com esse *abismo*<sup>1</sup> se relaciona com a influência do incentivo da CGU para a geração de benefícios. De um lado, há um claro direcionamento institucional para a geração de benefícios financeiros e não financeiros na realização de avaliações e de consultorias (inclusive com o piso<sup>2</sup> de R\$100 mil para o registro de benefícios); e, de outro lado, um direcionamento não tão claro sobre o conceito de sucesso na realização de apurações<sup>3</sup>. Como os auditores em Brasília estão mais próximos dos gestores dos recursos financeiros nacionais, acabam por ter maior facilidade na geração de benefícios financeiros e não financeiros. Já nas regionais, pela atuação no âmbito local, é diminuída a capacidade de geração de benefícios, o que acaba direcionando o auditor para a linha de atuação em que o sucesso seja alcançado com menor dificuldade ou em que o possível insucesso não fique evidente.

Alguns entrevistados ressaltaram a visão de que as apurações são preferidas pelas regionais,

<sup>1</sup> Abismo foi o nome utilizado pelo Entrevistado 5, ao se referir à grande diferença entre os perfis de auditores de Brasília e de auditores das regionais da CGU.

<sup>2</sup> A regra do piso de R\$100 mil reais para registro de benefícios, estabelecida pela Portaria n. 4044/2019 SFC/CGU, determina que não deve haver registro de benefícios financeiros inferiores a este valor, o que direciona os auditores a trabalhos de maior materialidade (CGU, 2019).

<sup>3</sup> O sucesso das apurações se dá pelo encaminhamento do caso apurado para a realização de operações especiais em parceria com a polícia e com o Ministério Público. Esse encaminhamento apenas ocorre caso sejam identificadas evidências robustas de materialidade e de autoria do caso. Se não forem identificados os elementos suficientes para se abrir uma operação especial, a apuração é simplesmente concluída.

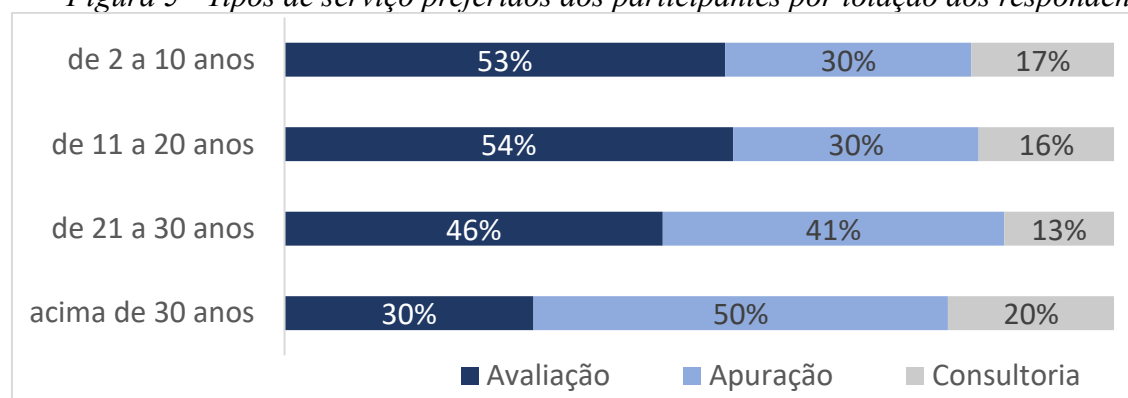
devido à percepção dos auditores de que elas ajudam a melhorar a imagem da regional e a consolidar a imagem da CGU como órgão de combate à corrupção. O ganho de imagem indicado refere-se à repercussão midiática das possíveis operações especiais realizadas em parceria com a Polícia Federal e com o Ministério Público. No entanto, na opinião de alguns entrevistados, essa é uma percepção equivocada, já que o sucesso da SFC é mensurado em termos de benefícios gerados. No caso das apurações, os possíveis benefícios financeiros poderiam ser auferidos apenas após o trânsito das medidas judiciais decorrentes, o que, em geral, demora muito tempo. Além disso, medidas de melhoria dos controles para se evitar o ilícito apurado podem não ser implementadas pelos gestores, abrindo margem para que o problema aconteça novamente no futuro.

Portanto, conforme se observa nos dados coletados e nos relatos dos entrevistados, o perfil dos trabalhos realizados pelas controladorias regionais da CGU, por questões contextuais, está mais próximo da realização de apurações do que o perfil contextual das unidades de auditoria da CGU, no órgão central, em Brasília. Essa diferença reflete, inclusive, nas preferências dos auditores, que acabam se adequando ao contexto de sua lotação e reforçando esses perfis.

#### 4.2.2 Tempo de serviço

A análise dos dados coletados à luz do tempo de serviço dos respondentes demonstra o seguinte cenário.

*Figura 5 - Tipos de serviço preferidos dos participantes por lotação dos respondentes*



Fonte: Adaptado de Oliveira (2020a)

Em complemento aos dados coletados na pesquisa, análise sobre o perfil dos servidores da CGU demonstrou que mais de 60% dos servidores com até 10 anos de Casa estão alocados em Brasília. Em todas as demais faixas de tempo de serviço, a maior parte dos servidores se concentra nas controladorias regionais.

Em relação à influência do tempo de serviço para o direcionamento dos auditores à realização

de apurações, cabe o destaque de que a grande maioria dos servidores mais experientes atuam nas controladorias regionais, onde o contexto os direciona à realização de apurações. Além disso, alguns entrevistados comentaram que auditores mais experientes vêm da geração em que “o gestor era tratado como inimigo”. Naquela época, o direcionamento institucional para a realização de apurações, que era mais forte, parece, atualmente, influenciar os auditores mais experientes. Na mesma linha de raciocínio, analisando o perfil dos servidores mais novos, os quais ingressaram na carreira já no contexto das mudanças no referencial técnico da carreira, o Entrevistado 1 comentou que, pelo fato de não terem atuado nos momentos históricos anteriores, “eles já não têm aquela mente viciada ou direcionada, enviesada”. Acrescentou que, à medida que o quadro de pessoal se renova, mantendo-se os níveis de treinamento, de conscientização e de normatização, os novos servidores tendem a querer executar mais as atividades típicas da auditoria (avaliação e consultoria).

Alinhado à discussão sobre o conceito de sucesso para os auditores, os entrevistados indicaram que o trabalho com apurações representaria a zona de conforto procurada pelos servidores com mais tempo de serviço, por representar menores riscos e por demandar a realização de procedimentos já conhecidos.

Contrapondo tal raciocínio, os entrevistados alocados em regionais indicaram que os números demonstram falha no curso de formação, o qual não ensina os novos servidores a executarem apurações. Indicam, ainda, que o trabalho com problemas de conduta envolve a necessidade de se ter conhecimentos multidisciplinares: de se entender de Direito Penal, de Direito Processual Penal, das competências de outros órgãos, etc. Com a falta de um curso de formação completo, esses conhecimentos devem ser adquiridos na prática, o que, por esse motivo, faz com que apenas os servidores mais antigos os tenham. Os entrevistados acrescentaram que esses servidores gostam de realizar esse tipo de trabalho e têm o perfil investigativo. Para eles, esse perfil deve, inclusive, ser desenvolvido nos servidores mais novos.

As entrevistas deram visibilidade a outros incentivos institucionais que direcionam os tipos de trabalhos realizados, a exemplo do Programa de Fiscalização de Entes Federados (FEF) e das Auditorias Anuais de Contas<sup>4</sup>. A atuação com apurações no âmbito do FEF, que é mandatória, consome boa parte da capacidade operacional das regionais. A atuação com avaliações de prestações de contas, que era, de igual modo, mandatória, consumia boa parte da capacidade

<sup>4</sup> A pesquisa foi realizada antes da vigência da Instrução Normativa TCU n. 84/2020 a qual implantou processo de auditoria financeira nas Auditorias Anuais de Contas (AAC). O novo normativo mudou o formato das AAC e distanciou as Regionais desse tipo de trabalho.

operacional das unidades em Brasília, em função de a maior parte dos órgãos federais estarem ali localizados.

Portanto, com base nos dados e nas entrevistas, pode-se concluir que servidores mais experientes possuem preferência por realizarem apurações, se comparados com servidores com menos tempo de serviço. Cabe o destaque de que esses servidores atuam nas controladorias regionais da CGU, onde o contexto os direciona para a realização de apurações.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar o perfil da Controladoria-Geral da União frente às diferentes formas de atuação possíveis no contexto da Atividade de Auditoria Interna Governamental. Em seguida, foram coletados dados para a análise quantitativa com os auditores internos da CGU, por meio de questionário eletrônico (*survey*), e, para análise qualitativa, foram entrevistados gestores da SFC. As questões aplicadas foram lastreadas em referencial teórico, de forma a explorar os principais fatores que influenciam a tomada de decisões dos auditores a respeito da forma como atuam.

A pesquisa foi estruturada com base nos dois estilos de implementação de política pública propostos Pires (2009), ao analisar a atuação de Auditores Fiscais do Trabalho. Segundo o autor (2009), a abordagem repressiva é punitiva (assim como a atuação da CGU com apurações); e abordagem pedagógica, educativa (assim como as auditorias da CGU – avaliações e consultorias).

Observou-se que 67% dos auditores da CGU preferem atuação didática com auditorias. Os achados demonstram Observou-se que auditores lotados em controladorias da CGU nos Estados têm 53% a mais de chances de optarem por realizar apurações em relação aos auditores lotados na SFC, em Brasília; as chances de preferência dos auditores por apurações aumentam em 1,6% a cada ano adicional de serviço; auditores do gênero masculino têm 23% a menos de chances de preferirem um trabalho avaliativo; e auditores com pós-graduação ou com graduação têm 34% a menos de chances de preferirem um trabalho avaliativo.

Contatou-se que existe um “abismo” entre o perfil geral dos auditores que atuam no órgão central, em Brasília, e o perfil geral dos auditores que atuam nas Controladorias Regionais da União nos Estados. Essa diferença se dá em função do direcionamento histórico das Controladorias Regionais à forte atuação no combate à corrupção; a deficiência do curso de formação dos auditores em relação à atividade de apuração; a condução dos novos servidores do último concurso, em geral, para atuarem em Brasília; a proximidade dos servidores de

Brasília com os gestores responsáveis pelo desenho das políticas e proximidade dos auditores nos Estados da execução das políticas; e o incentivo institucional pela geração de benefícios financeiros de, no mínimo R\$100 mil, aliado à indefinição do conceito de sucesso das apurações.

Observou-se que o perfil de atuação dos auditores pode também sofrer influência em função do gênero (masculino ou feminino) e da graduação acadêmica do auditor. No entanto, as causas das influências não estavam no escopo deste estudo e podem ser oportunidades para trabalhos futuros.

## 6. REFERÊNCIAS

ANDERSON, U. et al. **Internal Auditing: assurance & advisory services**. 4. ed. Lake Mary: Internai Audit Foundation, 2017.

BRASIL. **Relatório consolidador dos benefícios aprovados em 2020**. Controladoria-Geral da União. Brasília. 2021.

CGU. **Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal**. Brasília: [s.n.], 2017. 149 p.

DINIZ, P. E. D. F. **Trabalho de Conclusão de curso: Alinhamento entre o planejamento da SFC/CGU e as normas de auditoria interna**. Universidade de Brasília. Brasília. 2017.

IIA. **Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna**. The Institute of Internal Auditors. Lake Mary, p. 25. 2017.

OLIVEIRA, T. C. **Como preferem atuar os auditores internos governamentais da Controladoria-Geral União: de forma didática ou repressiva**. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília. 2020a. dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento).

OLIVEIRA, T. C. **Auditoria interna governamental no Brasil: passado, presente e futuro**. XXV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Admi nistración Pública - 24 a 27 de nov. Lisboa, Portugal: [s.n.]. 2020b.

OLIVEIRA, T. F. D. Avaliação das Práticas de Auditoria Interna da Secretaria Federal de Controle Interno da CGU sob a Ótica da Auditoria Baseada em Riscos. **Revista da CGU**, v. 11, n. 19, p. 84-101, 2019.

PIRES, R. R. C. Estilos de Implementação e Resultados de Políticas Públicas: Fiscais do Trabalho e o Cumprimento da Lei Trabalhista no Brasil. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 3, p. 735 a 769 , 2009.

REIS, S. R. G. Evolução do Controle Interno no Poder Executivo Federal Brasileiro: um Panorama de suas transformações Institucionais e de suas tensões constitutivas. **Boletim de Análise Político-institucional**, n. 12, p. 81-90, 2017.

## ANEXO – QUESTIONÁRIO APLICADO

### Perfil social do participante

| Variável  | Opções  |
|---|---|
| Gênero  | Masculino / Feminino  |
| Ano de nascimento   | De 1946 a 1989  |
| Ano que entrou na CGU                                     | De 1973 a 2019  |
| Maior nível de formação acadêmica                         | Ensino médio / Graduação / Especialização / Mestrado / Doutorado  |
| Exerce função comissionada?                               | Sim / Não   |
| Qual função comissionada exerce?                          | DAS ou FCPE 1 / DAS ou FCPE 2 / DAS ou FCPE 3 / DAS ou FCPE 4 / DAS 5 / Outros  |
| Qual a área de formação acadêmica da sua maior titulação? | Ciências Agrárias (ex.: Agronomia, Veterinária, Zootecnia etc.) / Ciências Biológicas (ex.: Biologia, Farmacologia, Genética etc.) / Ciências da Saúde (ex.: Medicina, Farmácia, Odontologia, Nutrição etc.) / Ciências Exatas e da Terra (ex.: Física, Matemática, Química etc.) / Ciências Humanas (ex.: Educação, Ciência Política, História, Antropologia, Filosofia, Sociologia etc.) / Ciências Sociais Aplicadas (ex.: Administração, Economia, Arquitetura, Demografia, Direito, Comunicação, Ciência da Informação etc.) / Engenharias (todas as engenharias, tais como Civil, Elétrica, Mecatrônica, Naval etc.) / Linguística, Artes e Letras / Outros |
| Lotação   | Coordenação-Geral de auditoria na SFC / Superintendência Regional da CGU / Outros   |

### Pesquisa

| Variável  | Opções  |
|---|---|
| Na sua opinião, qual é o potencial de cada tipo de serviço de Auditoria Interna Governamental de adicionar valor e melhorar as operações das organizações públicas auditadas? | Apuração / Avaliação / Consultoria<br>(Escala likert Muito alto / Alto / Nem alto nem baixo / Baixo / Muito baixo)  |
| Imagine que foram disponibilizados à sua escolha as seguintes   | Trabalho de apuração, indicado pelo Ministério Público Federal, de possível desvio de recursos com fortes indícios de autoria por parte de autoridade de alto escalão de uma instituição pública respeitada, de |

|  |   |
|--|---|
| <p>opções de possíveis próximos trabalhos. Você deve selecionar apenas 1. Qual trabalho você executaria?</p> | <p>materialidade não alta, mas relevante. Caso comprovado, possui grande possibilidade de virar notícia nacional;</p> <p>Avaliação de Governança, riscos e controles internos de política prioritária ao Governo e à Sociedade, com alta materialidade. A avaliação possui o potencial de indicar caminhos para melhoria da eficiência e da qualidade da entrega dos serviços públicos ao cidadão;</p> <p>Consultoria, solicitada à CGU por Ministro de pasta de grande importância política para o Governo, para atuar na facilitação do processo de formulação de política de abrangência nacional e de grande impacto na vida cotidiana da sociedade como um todo.</p> |
| <p>Por qual motivo você selecionou a opção anterior?</p>   | <p>Opção menos complexa / Opção com maior possibilidade de agregação de valor / Opção na qual possuo maior experiência</p> <p>Opção na qual a CGU possui maior tradição / Existe alguma pressão da CGU para realizar esse tipo de trabalho / Existe alguma pressão de meus colegas de trabalho para realizar esse tipo de trabalho / Opção representa a maior necessidade do Governo Federal atualmente / Opção é a que meus colegas de trabalho se sentem mais confortáveis ao fazer / Outros</p>  |
| <p>Indique o grau de influência dos atores abaixo na definição dos trabalhos que você realiza.</p>           | <p>Secretário Federal de Controle Interno / Equipe do Gabinete da SFC (antiga DC) / Diretores de Auditoria da SFC / Coordenadores-gerais de Auditoria da SFC / Superintendente de Regional da CGU / Chefe de divisão / Chefe de núcleo / Gestores das Unidades Auditadas / Colegas de trabalho e especialistas / Minha própria decisão</p> <p>(Escala likert Muito influente / influente/ mais ou menos influente / De pouco influência / Sem influência)</p>   |
| <p>Na sua opinião, qual dos seguintes possíveis resultados das auditorias é o mais importante?</p>           | <p>Achados serem objeto de notícia nos meios de comunicação locais, nacionais e internacionais / Os resultados do trabalho renderem premiações dentro e fora da CGU / Os resultados do trabalho renderem benefícios financeiros e/ou não financeiros / A probabilidade de se desvendar esquema de desvio de recursos públicos / A probabilidade de recomendar melhorias estruturantes às políticas públicas / Outros</p>  |