

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FEAC**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP**

**MARCELO MOREIRA DA SILVA**

**O CONTROLE INTERNO NAS ATIVIDADES DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE  
ALAGOAS.**

**MACEIÓ / AL**

**2022**

**MARCELO MOREIRA DA SILVA**

**O CONTROLE INTERNO NAS ATIVIDADES DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE  
ALAGOAS.**

Dissertação de pesquisa elaborada como parte das exigências do Curso (Programa) de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP da Universidade Federal de Alagoas – UFAL, objetivando à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. José Rodolfo Tenório Lima.

**MACEIÓ / AL**

**2022**

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

S586c Silva, Marcelo Moreira da.

O controle interno nas atividades da Universidade Estadual de Alagoas /  
Marcelo Moreira da Silva. – 2022.  
158 f. : il. color.

Orientador: José Rodolfo Tenório Lima.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) –  
Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 122-128.

Apêndices: f. 129-158.

1. Gestão pública. 2. Controle interno. 3. Regimento interno. 4.  
Universidade Estadual de Alagoas. I. Título.

CDU: 658

**MARCELO MOREIRA DA SILVA**

**O CONTROLE INTERNO NAS ATIVIDADES DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS.**

Dissertação submetida à Banca de Defesa do Curso (Programa) de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Aprovada em 26 / 01 / 2022.

**BANCA EXAMINADORA DA DEFESA**

Documento assinado digitalmente  
Jose Rodolfo Tenorio Lima  
Data: 26/01/2022 20:43:14 -0300  
Verifique em <https://verificador.jfi.br>

---

Prof. Dr. JOSÉ RODOLFO TENORIO LIMA– (PROFIAP/FEAC/UFAL)

Documento assinado digitalmente  
Ibsen Mateus Bittencourt Santana Pinto  
Data: 08/02/2022 10:39:55 -0300  
Verifique em <https://verificador.jfi.br>

---

Prof. Dr. IBSEN MATEUS BITTENCOURT SANTANA PINTO –  
(PROFIAP/FEAC/UFAL)

*Luciana Santos Costa Vieira da Silva*

---

Profa. Dra. LUCIANA SANTOS COSTA VIEIRA DA SILVA (UFPB)

ALVARO FABIANO  
PEREIRA DE MACEDO

Assinado de forma digital por  
ALVARO FABIANO PEREIRA DE  
MACEDO  
Dados: 2022.02.02 15:23:17 -03'00'

---

Prof. Dr. ÁLVARO FABIANO PEREIRA DE MACÊDO – (UFERSA)

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa e minhas filhas, por toda compreensão e auxílio neste período desafiador, em que, mesmo presente, várias vezes me fiz ausente em razão dos estudos, pesquisas, reuniões e aulas.

Aos professores do Curso, por todos os ensinamentos, e, em especial, ao meu professor Orientador, pelas correções e sugestões para a construção desta dissertação.

A todos os colegas de trabalho da Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL que fizeram parte da pesquisa acadêmica, o que possibilitou a elaboração deste trabalho.

Aos meus colegas do mestrado, pela cumplicidade nos momentos difíceis e alegres.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desta dissertação.

E em agradecimento excepcional, ao nosso Deus-Pai, Todo-Poderoso, Senhor do Céu e da Terra, por ter-me dado esse presente: de entrar, permanecer e concluir essa pós-graduação; sei que não conseguiria ter chegado onde cheguei; pude testemunhar a força e o amor Dele por mim e, claro, por todos nós.

## RESUMO

As instituições públicas vêm implementando uma gestão descentralizada, orientada por objetivos, a exemplo das empresas privadas. Com base em critérios de economia, eficácia e eficiência, a nova gestão pública visa essencialmente maximizar o desempenho dos gestores públicos em benefício dos cidadãos, minimizando o consumo dos recursos disponíveis. Nessa mesma corrente de reformas na Administração Pública, as Instituições de Ensino Superior – IES também experimentam mudanças significativas. Essas instituições enfrentam diversos problemas novos, exigindo soluções inovadoras e mudanças substanciais nos modelos tradicionais de gestão acadêmica. Essa nova concepção vem demonstrar a necessidade de um controle interno mais eficiente em instituições, como as universidades públicas. O controle interno desempenha um papel fundamental no gerenciamento dos gastos públicos e no cumprimento dos objetivos da instituição. Como ferramenta do controle interno nas universidades, existem normas internas que regulamentam as atividades acadêmicas e administrativas, a exemplo do regimento interno. O regimento interno é um instrumento oficial e normativo do controle interno que apoia e legitima as competências, atributos e integração de ações estratégicas, os recursos técnicos, administrativos, humanos, orçamentários e financeiros. Expostas essas considerações, constitui-se como objetivo geral desta pesquisa propor a elaboração do Regimento Interno do *Campus IV* (São Miguel dos Campos) da Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL, tendo a pesquisa como características metodológicas: descritiva, propositiva, bibliográfica, empírica e documental. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, tendo como foco a gestão pública, o controle interno, a controladoria, a auditoria e a gestão universitária. A pesquisa de campo foi realizada com os órgãos estratégicos da administração e as direções das unidades acadêmicas da UNEAL através de entrevista estruturada, cujos dados foram coletados, tabulados e analisados, seguido do exame documental, utilizando-se a técnica de análise e interpretação de conteúdo. No tratamento dos dados, foi utilizado o software ATLAS.ti (versão 9), sendo ainda utilizado o aplicativo Excel para geração de gráficos e tabela. Com os resultados obtidos, foi possível: a) entender a estrutura hierárquica e o perfil dos gestores da UNEAL; b) traçar as características da área com atividades de controle interno da UNEAL; c) tornou-se possível delinear o perfil do controle interno nas áreas estrutural, administrativa e acadêmica da UNEAL, identificado as atividades de controle interno existentes e como se dá o seu funcionamento; d) obter sugestões para formulação de um Regimento Interno, de modo que ele venha atender as necessidades dos gestores dos *Campi*. Concluiu-se que a UNEAL não tem um órgão de controle interno formalizado, não existindo órgãos de controladoria e de auditoria na estrutura organizacional. Pela análise do conteúdo das entrevistas ficou claro que os gestores pesquisados sentem falta de um Controle Interno que possa exercer as atividades inerentes a esse órgão, que possa assessorar efetivamente os gestores na tomada de decisão, visando atender os interesses da comunidade acadêmica, de um modo em geral, e, concomitantemente, alcançar os objetivos planejados para o bem da instituição de ensino superior, visto que a administração pública atualmente se caracteriza pela escassez de recursos, enquanto a sociedade tem uma maior demanda por prestação de contas por parte dos gestores públicos, que necessitam de um sistema de controle interno eficiente em instituições como a Universidade Estadual de Alagoas. Finalmente, foi ainda elaborada uma proposta de um Regimento Interno para o *Campus IV* – São Miguel dos Campos, da UNEAL.

Palavras-Chave: Controle Interno; Ensino Superior; Regimento Interno; UNEAL.

## ABSTRACT

Public institutions have been implementing a decentralized management, guided by objectives, like private companies. Based on criteria of economy, effectiveness and efficiency, the new public management essentially aims to maximize the performance of public managers for the benefit of citizens, minimizing the consumption of available resources. In this same stream of reforms in Public Administration, Higher Education Institutions – IES are also experiencing significant changes. These institutions face several new problems, requiring innovative solutions and substantial changes in traditional academic management models. This new concept demonstrates the need for more efficient internal control in institutions such as public universities. Internal control plays a fundamental role in managing public spending and achieving the institution's objectives. As an internal control tool at universities, there are internal rules that regulate academic and administrative activities, such as the internal regulations. The internal regulation is an official and normative instrument of internal control that supports and legitimizes the competences, attributes and integration of strategic actions, technical, administrative, human, budgetary and financial resources. Having exposed these considerations, the general objective of this research is to propose the elaboration of the Internal Regulation of Campus IV (São Miguel dos Campos) of the State University of Alagoas - UNEAL, having the research as methodological characteristics: descriptive, propositional, bibliographical, empirical and documentary. First, a bibliographic research was carried out, focusing on public management, internal control, controllership, auditing and university management. The field research was carried out with the strategic administration bodies and the directors of the academic units of UNEAL through a structured interview, whose data were collected, tabulated and analyzed, followed by documental examination, using the technique of analysis and interpretation of content . In the treatment of data, the software ATLAS.ti (version 9) was used, and the Excel application was also used to generate graphs and tables. With the results obtained, it was possible to: a) understand the hierarchical structure and profile of managers at UNEAL; b) outline the characteristics of the area with UNEAL's internal control activities; c) it became possible to outline the profile of internal control in the structural, administrative and academic areas of UNEAL, identifying the existing internal control activities and how they operate; d) obtain suggestions for the formulation of an Internal Regulation, so that it will meet the needs of Campi managers. It was concluded that UNEAL does not have a formalized internal control body, there are no controlling and auditing bodies in the organizational structure. By analyzing the content of the interviews, it was clear that the surveyed managers feel the lack of an Internal Control that can carry out the activities inherent to this body, which can effectively advise managers in decision-making, aiming to meet the interests of the academic community, in a way in general, and, at the same time, to achieve the goals planned for the good of the higher education institution, since the public administration is currently characterized by a scarcity of resources, while society has a greater demand for accountability by public managers, that need an efficient internal control system in institutions such as the State University of Alagoas. Finally, a proposal for an Internal Regulation for Campus IV – São Miguel dos Campos, of UNEAL was also prepared.

**Keywords:** Internal control; University Education; Internal Regulations; UNEAL.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 – Sequência de Eventos para uma Gestão Vinculada a Resultados .....	26
Figura 2 – Procedimentos da Revisão Geral de Literatura sobre o Tema .....	56
Figura 3: Nuvem de Palavras Derivada do Estudo de Campo .....	70
Figura 4: Rede Utilizada para Compreensão do Organograma da UNEAL .....	73
Figura 5: Grupo de Códigos Utilizado para Estudo do Perfil dos Gestores Pesquisados .....	75
Figura 6: Nuvem de Palavras Derivadas das Características do CI na UNEAL .....	81
Figura 7: Fluxograma de Adiantamentos de Recursos na UNEAL .....	99
Figura 8: Localização do Campus IV – São Miguel dos Campos/AL .....	106

### QUADROS

Quadro 1 – Características Específicas do NSP .....	28
Quadro 2 – Características Específicas da APS .....	30
Quadro 3 - Categorização do Controle Interno no Setor Público .....	33
Quadro 4 – Principais Avanços na Área de Controle Interno no Brasil .....	37
Quadro 5 – Objetivos do Controle Interno .....	40
Quadro 6 – Estudos Empíricos sobre Gestão de Universidades na Área de Controle .....	50
Quadro 7 – <i>Strings</i> da RSL .....	55
Quadro 8 – Categorização para Análise de Conteúdo .....	66
Quadro 9 – Criação de Redes para Análise de Conteúdo .....	67
Quadro 10: Estrutura Organizacional Central da UNEAL .....	71
Quadro 11: Escolaridade dos Gestores Pesquisados .....	78
Quadro 12: Principais Falas sobre a Existência de um Controle Interno na UNEAL .....	83
Quadro 13: Compreensão dos Gestores sobre Controle Interno .....	85
Quadro 14: Órgãos Externos que Realizam Atividades de Controle na UNEAL .....	97
Quadro 15: Sistemas Utilizados por Atividades Consideradas de Controle Interno .....	101
Quadro 16: Intervalo de Tempo de Auditorias Externas .....	103



## **GRÁFICOS**

Gráfico 1: Faixa Etária dos Pesquisados .....	76
Gráfico 2: Escolaridade dos Pesquisados .....	77
Gráfico 3: Tempo de UNEAL X Tempo de Função .....	79

## **TABELA**

Tabela 1: Experiência Profissional dos Gestores Pesquisados .....	78
---	----

## LISTA DE SIGLAS

AMGESP – Agência de Modernização da Gestão de Processos.  
ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações.  
ANDIFES – Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior.  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.  
CCCI – Comissão de Coordenação de Controle Interno.  
CEE – Conselho Estadual de Educação.  
CEP – Comitê de Ética em Pesquisa da UFAL.  
CGE/AL – Controladoria Geral do Estado de Alagoas.  
CGU – Controladoria Geral da União.  
CONACI – Conselho Nacional dos Órgãos de Controle Interno dos estados brasileiros e do Distrito Federal.  
CONSU – Conselho Superior Universitário da UNEAL.  
CPA – Comissão Própria de Avaliação.  
FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, do Ministério da Educação.  
IES – Instituições de Ensino Superior.  
IFAC - *International Federation of Accountants*.  
IFAL – Instituto Federal de Alagoas.  
INTOSAI – Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores.  
LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal.  
NBCASP – Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público.  
PROFIAP – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública.  
PTT – Produto Técnico/Tecnológico.  
SAGU – Sistema Acadêmico de Gestão Universitária.  
SCIELO – *Scientific Electronic Library Online*.  
SEEAL – Secretaria de Estado da Educação de Alagoas.  
SEFAZ – Secretaria da Fazenda do Estado de Alagoas.  
SEI – Sistema Eletrônico de Informação.  
SEPLAG – Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio.  
SFC – Secretaria Federal de Controle Interno.  
SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo de Alagoas.  
SIAPNET – Sistema de Controle e Gestão de Almoxarifado do Governo de Alagoas.  
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.  
SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*.

TCE – Tribunal de Contas do Estado.

TCU – Tribunal de Contas da União.

UFAL – Universidade Federal de Alagoas.

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais.

UNCISAL – Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas.

UNEAL – Universidade Estadual de Alagoas.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	Problema da Pesquisa	15
1.2	Objetivos da Pesquisa	16
1.3	Justificativa e Relevância da Pesquisa	17
1.4	Apresentação da Estrutura da Pesquisa	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>20</b>
2.1	Reforma do Estado e Governança Pública	20
2.1.1	Modelos Patrimonialista e Burocrático	21
2.1.2	Modelo Gerencialista	22
2.1.3	Novas Concepções de Modelos de Gestão Pública no Brasil	27
2.2	Controle Interno na Administração Pública	30
2.2.1	Formas de Controle	34
2.2.2	Breve Histórico do Controle Interno no Brasil	35
2.2.3	Controle Interno na Gestão Pública	38
2.2.4	Controle Externo	41
2.3	Controladoria	42
2.4	Auditoria	45
2.4.1	Auditoria Interna	45
2.4.2	Auditoria Externa	47
2.5	Gestão Universitária Pública	47
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>52</b>
3.1	Tipo da Pesquisa	52
3.2	Revisão Sistemática de Literatura	53
3.3	Caracterização do Campo de Pesquisa	56
3.4	Coleta dos Dados	59
3.5	Riscos e Benefícios da Pesquisa	60
3.6	Análise e Discussão dos Resultados	62
3.7	Proposta para Regimento Interno do <i>Campus IV</i> da UNEAL	68
<b>4</b>	<b>ANÁLISE SITUACIONAL</b>	<b>70</b>
4.1	Estrutura Hierárquica da UNEAL	71
4.2	Perfil dos Gestores Participantes da Pesquisa	74
4.3	Características do Controle Interno na UNEAL	80
4.4	Atividades de Controle Desenvolvidas por Órgãos da UNEAL	89
4.5	Funcionamento de Controles na UNEAL	97
4.6	Proposta de Regimento Interno para o <i>Campus IV</i> da UNEAL	104
4.6.1	Informações Complementares sobre o <i>Campus IV</i> da UNEAL	105
4.6.2	Informações Extraídas dos Entrevistados para o RI do <i>Campus IV</i>	107
4.6.3	Análise de Documentos Administrativos do Conselho do <i>Campus</i>	112
4.6.4	Normatização sobre RI dos <i>Campi</i> Estabelecida pelo RG da UNEAL	114
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>117</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO ESTRUTURADO DE ENTREVISTA</b>	<b>130</b>
	<b>APÊNDICE B – TCLE</b>	<b>133</b>
	<b>APÊNDICE C – PROPOSTA DE REGIMENTO INTERNO DO CAMPUS IV – SÃO MIGUEL DOS CAMPOS</b>	<b>136</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Um controle interno desempenha um papel fundamental no gerenciamento dos gastos públicos e no cumprimento dos objetivos da instituição. A gestão do controle interno é eficaz para melhorar o uso de recursos públicos que são frequentemente desviados, por ignorância ou negligência, muitas vezes violando a lei. Segundo Azevedo, Ensslin e Reina (2010, p. 34),

o Controle Interno tem por finalidade planejar, organizar e supervisionar informações por meio de medidas que buscam proteger o patrimônio, incrementar a eficiência operacional e promover obediência às diretrizes administrativas. Por gerenciar recursos públicos, o Controle Interno torna-se um importante órgão que atua como supervisor dos procedimentos internos.

Com o controle interno, é possível combater o desperdício de dinheiro público, seja na compra de materiais, compra de equipamentos, contratos de serviços, entre outros. Monteiro (2015, p. 163) define Sistema de Controle Interno como “um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade”.

Um sistema de controle interno eficaz é um componente crítico do gerenciamento da entidade e uma base para a operação segura e sólida das organizações. No entanto, controles internos ineficazes resultam em programas deficientes e, eventualmente, levam a perdas de toda ordem.

O Controle Interno é responsável pela evidenciação dos principais aspectos contábeis, formais e legais das operações administrativas (TUNJI, 2013). No aspecto da eficiência, que se refere aos meios utilizados com equilíbrio e de resultados, ele verifica se os recursos utilizados são os mais adequados para alcançar os objetivos da organização, além de atentar para a qualidade dos serviços prestados.

Com essa visão, a sociedade brasileira demonstra cobrar maior qualidade e eficácia nos serviços públicos, a exemplo do que acontece com o setor empresarial, levando em consideração as expectativas dos cidadãos, inclusive com a implementação de práticas de responsabilização dos seus gestores.

A área de ensino, em especial, o superior, também está dentro do leque desses serviços públicos que são acompanhados pela população, pois a educação é tida como um dos direitos fundamentais previstos na Constituição Federal, devido sua importância como instrumento de progresso e desenvolvimento de um país.

As universidades públicas gozam de autonomia didático-científica, administrativa, financeira e de gestão patrimonial e obedecem ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2010), tendo como função essencial de gerar conhecimento científico, tecnológico e a promoção da cultura, buscando, assim, atender às demandas do mercado de trabalho e outras necessidades da sociedade.

Na área da educação superior em Alagoas existem 4 (quatro) universidades públicas espalhadas por todo o território, compostas por diferentes *campi* (estruturas físicas acadêmicas), sendo duas estaduais e duas federais. A Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL, objeto deste estudo, foi devidamente caracterizada na subseção 3.3 – Caracterização do Campo de Pesquisa (procedimentos metodológicos), complementados, posteriormente, pela subseção 4.6.1 – Informações complementares sobre o *Campus IV* da UNEAL (análise situacional).

Dentre as ferramentas existentes no Controle Interno de uma instituição pública tem-se o Regimento Interno, inclusive nos que prestam serviços de educação superior, o qual deve definir a competência, a estrutura e o funcionamento de uma Unidade Acadêmica. De acordo com o Guia para Elaboração de Regimento Interno das Secretarias de Estado do Governo do Distrito Federal (2012, p. 4),

o Regimento Interno é o documento que apresenta um conjunto de normas estabelecidas para regulamentar a organização e o funcionamento do órgão, detalhando os diversos níveis hierárquicos, as respectivas competências das unidades existentes e os seus relacionamentos internos e externos. Define, também, as competências dos titulares de Cargos de Natureza Especial e em Comissão.

O regimento interno é um instrumento oficial e normativo do controle interno que apoia e legitimam as competências, atributos e integração de ações estratégicas, os recursos técnicos, administrativos, humanos, orçamentários e financeiros (DISTRITO FEDERAL, 2012).

O presente estudo do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP da Universidade Federal de Alagoas – UFAL é na modalidade Análise Situacional e Produto Técnico/Tecnológico. Essa modalidade busca, entre outros objetivos, a implementação de propostas de intervenção em uma entidade/órgão, respaldada em literatura. No caso, como resultado deste trabalho, está sendo proposto um Produto Técnico/Tecnológico – PTT, ou seja, um Regimento Interno – RI para o *Campus IV* da UNEAL, em São Miguel dos Campos/AL, pois se constatou que essa Unidade Acadêmica ainda não possui um regimento interno para suas atividades administrativas e que isso pode causar falta de qualidade no controle interno, com efeitos prejudiciais às áreas acadêmicas de ensino, extensão e pesquisa, além da própria área administrativa.

O PTT é um objeto tangível com elevado grau de novidade, fruto da aplicação de conhecimentos científicos e técnicos aqui discutidos. O RI se enquadra no tipo de PTT como norma, ou seja, diretriz que regula o funcionamento de órgão/unidade pública, com a finalidade de estabelecer regras para uma unidade acadêmica.

A unidade acadêmica de São Miguel dos Campos, para qual está reservada a proposta de um regimento interno no presente trabalho de pesquisa, tem natureza jurídica pública estadual e deve estabelecer seu próprio sistema de controle administrativo para atingir seus objetivos.

Esse regulamento interno complementa os atos normativos que definem a estrutura administrativa do *Campus* IV da UNEAL. A proposta de Regimento Interno apresentada foi elaborada com base nas sugestões dos gestores entrevistados, nos documentos internos da unidade em questão (especialmente as atas de reuniões do Conselho do *Campus*), nos dispositivos já regulamentados pelo Regimento Geral da UNEAL, bem como em sugestões fornecidas pelo pesquisador e aceitas pelos entrevistados. Essa proposta deverá ser submetida à Direção, e depois ao Conselho do *Campus*, para análise de viabilidade da sua implantação.

Além dessa questão específica relacionada ao cumprimento das leis e normas internas, a presente pesquisa é considerada relevante em razão dos altos orçamentos que as instituições públicas são responsáveis por gerir. Ainda mais quando, no presente momento, embora esteja se referindo a altas cifras, as IEP públicas passam por corte de verbas. Contudo, é justamente nesse momento que mais se exige do melhor emprego dos recursos financeiros, sendo o controle interno uma área essencial para isso.

O orçamento da UNEAL, para o exercício de 2020, foi no valor de R\$ 44.832.519,88 (quarenta e quatro milhões, oitocentos e trinta e dois mil, quinhentos e dezenove reais e oitenta e oito centavos), conforme consulta ao sítio [transparencia.al.gov.br/](http://transparencia.al.gov.br/). Entre as quatro IES públicas alagoanas, a UNEAL tem o menor orçamento.

O orçamento é um componente essencial do processo de planejamento, controle e evolução financeira de uma entidade do setor público. Ele é, sem dúvidas, a ferramenta administrativa eficiente para alocar recursos necessários com o fim de atingir os objetivos estratégicos da entidade. A UNEAL é responsável pela formação profissional de uma grande quantidade de pessoas, ofertando um ensino gratuito e de qualidade. Ela se constitui na esperança de melhoria de vida da população, em especial, daqueles que vivem no interior do Estado e que possuem menores condições financeiras, não podendo pagar seus cursos nas IES privadas.

### 1.1. Problema da pesquisa.

Quando uma instituição funciona alheia a qualquer ferramenta de controle interno, ela não consegue se manter operante de forma eficaz. O controle interno não pode ocorrer depois; por exemplo, uma despesa já incorrida ou uma ineficiência já ocorrida dificilmente pode ser desfeita. O controle, para ser eficaz, deve ser exercido antes do momento da ação. Segundo Paixão et al. (2019), para o equilíbrio dos mercados, deve-se assegurar a responsabilidade da administração de uma entidade sobre a confiabilidade da informação por ela fornecida, não se admitindo a alegação de desconhecimento de fraudes por executivos da entidade, pois deve existir a responsabilidade na divulgação e veracidade das informações. Diante disso, pode-se então indagar, por exemplo, que consequências são geradas por não se saber quem é o responsável pelo que, ou quem pode autorizar algumas demandas? Essa situação pode demonstrar, como consequência:

- perda ou uso indevido de recursos financeiros ou econômicos;
- pessoal com atividades aquém do seu cargo e outros com atividades que não lhe deveriam ser imputadas;
- desperdício de material (danos materiais);
- não cumprimento do expediente de trabalho e descumprimento de prazos;
- falha dos projetos em atingir seus objetivos;
- insatisfação do cliente (em especial, nesse caso, o aluno);
- má reputação;
- ameaças à segurança das instalações ou falta de segurança;
- equipamentos com defeito;
- fraudes de toda ordem (o que é mais grave).

Tudo isso pode resultar em prejuízo para o cliente e proprietário do estado, o cidadão. A ausência de controle interno e de suas ferramentas, tal como o regimento interno, gera risco. Conforme Monteiro (2015), ao aplicar o controle interno no setor público, sua importância para a gestão deve ser considerada como um elemento de segurança, não só para reduzir riscos, mas também para proteger o cumprimento de certos princípios, regulamentos e normas que sustentam o setor público. O risco é inerente a toda atividade, contudo, ele deve ser identificado e controlado, minimizando, dessa forma, sua ocorrência.

As entidades públicas são norteadas por legislações externas e internas, necessárias para os seus funcionamentos. Na administração pública, tão importante quanto às externas, as normas



internas precisam estar presentes, estabelecidas e em evidência, a fim de estabelecer condutas, atitudes e procedimentos padronizados e em conformidade com as funções administrativa, jurídica, patrimonial, de recursos humanos, dentre outras de uma entidade, buscando a efetivação dos objetivos a que se propõe.

As universidades públicas necessitam de controle interno como ferramenta de gestão universitária, que deve se basear em um sistema eficiente de informação e avaliação, para proporcionar proteção aos bens e recursos públicos, detecção de fraude e peculato, avaliação de gestão em termos de cumprimento de metas e execução orçamentária em termos de aspectos da economia, eficiência e eficácia.

Contudo, por desleixo ou precariedade funcional, não é raro encontrar entidades públicas que não tem algumas normas internas relevantes para o desempenho de suas funções administrativas. Outras até têm, mas faz pouco uso delas, não atentando para os controles internos. E, mesmo assim, conseguem sobreviver, porém, com muita reclamação e prejuízo dos seus usuários, ou seja, com desempenho ineficaz.

Como exemplo de inexistência de regimento interno no setor público, tem-se o caso do *Campus IV* em São Miguel dos Campos/AL da Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL. Com quase 16 anos de existência, até hoje lhe falta um regimento interno com o estabelecimento de normas para o seu funcionamento, seja acadêmico ou administrativo.

Diante dessa exposição, o problema de pesquisa foi: **quais os elementos necessários para o desenvolvimento do Regimento interno do *Campus IV* (São Miguel dos Campos) da UNEAL?** As respostas a essa pergunta atendem ao objetivo geral da pesquisa, ou seja, propor a elaboração do Regimento Interno do *Campus IV* (São Miguel dos Campos) da Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL. Da mesma forma, com as informações obtidas nas entrevistas, foi possível levantar o perfil geral da IES pública estadual alagoana, identificando como o controle interno (seja pela sua existência ou ausência) colabora no funcionamento satisfatório da entidade.

## **1.2. Objetivos da pesquisa.**

Para desenvolver essa pesquisa, de modo que o problema levantado seja respondido, teve-se como **objetivo geral** propor a elaboração do Regimento Interno do *Campus IV* (São Miguel dos Campos) da Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL.

Com esse objetivo geral, considerou-se possível responder ao problema da pesquisa, ou seja, em descrever os elementos necessários para o desenvolvimento do Regimento interno do *Campus IV* (São Miguel dos Campos) da UNEAL.

Na busca em atingir o objetivo geral desse projeto, teve-se como **objetivos específicos**, de forma destacada, os seguintes:

- a) identificar a existência e as características do órgão de Controle Interno na UNEAL;
- b) identificar as atividades desenvolvidas pelo órgão geral de Controle Interno da UNEAL e pelos seus *Campi*;
- c) verificar como funciona o sistema de Controle Interno na IES pesquisada e seus desdobramentos nos *Campi*;
- d) elaborar, como proposta, o Regimento Interno do *Campus IV* da Universidade Estadual de Alagoas.

### **1.3. Justificativa e relevância da pesquisa.**

Como já se pode constatar nesta pesquisa, a importância do controle interno e de suas ferramentas é evidente. O desafio de gerir um órgão ou unidade pública é grande, como é o caso da UNEAL. Contudo, boa parte dos problemas são minimizados com a existência de controle interno. As Direções de *Campi* da UNEAL se constituem num enorme desafio de gestão. Praticamente, o Diretor é um profissional solitário na condução das demandas administrativas e sem os meios necessários de trabalho que, com grandes esforços, consegue fazer aquela unidade de educação superior funcionar minimamente.

A UNEAL, tendo o Controle Interno como instrumento de gestão universitária, baseado em um sistema de informação e avaliação eficiente, tem condições de resguardar o patrimônio e os recursos públicos, detectar fraudes e desvios, avaliar a gestão quanto ao cumprimento de metas e à execução de orçamentos, no que concerne aos aspectos de economicidade, eficiência e eficácia. Daí a importância desta pesquisa, que também buscou obter uma visão e definição do alcance e funcionamento do órgão de controle interno ou Controladoria na UNEAL, que auxilie as gestões internas a desenvolverem suas atividades aderentes à legalidade e à economicidade.

O Controle Interno também conduz o gestor público ao cumprimento de requisitos para o alcance da *accountability*. A prestação de contas dos gestores permite o controle sobre os produtos e rendimentos das instituições e do desempenho dos estudantes e professores, coletiva e individualmente, assim como a responsabilização dos gestores diante dos resultados alcançados.

Um dos mais importantes propósitos da *accountability* é a geração de informações públicas sobre os padrões de qualidade dos cursos e instituições.

Dentre as ausências de ferramentas de controle interno que poderiam auxiliar o gestor na condução da Unidade encontram-se as normas internas que estabelecem diretrizes de funcionamento do *Campus*, em especial, um Regimento Interno.

Dada a especificidade de cada entidade, a solução atual para evitar problemas funcionais é estabelecer normas. Em outras palavras, é necessário passar todas as regras da instituição para o papel, para que os funcionários possam responder por suas obrigações e se alcançar o êxito estimado e ganho para a sociedade.

A busca da qualidade nos serviços da educação superior pública oferecida aos cidadãos deve ser uma constante. Nesse sentido, o *Campus IV* da Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL, situado no município de São Miguel dos Campos/AL, pode ter uma série de desafios a serem enfrentados, em especial, na condução de suas atividades administrativas, pois ainda não dispõe de um regimento interno, o qual, inclusive, é previsto no Regimento Geral da UNEAL, no seu artigo 61, inciso V.

Essa pesquisa contribui com uma proposta de um Regimento Interno para o *Campus IV* que estabeleça rotinas administrativas e princípios de segurança material e pessoal do *Campus*, competências administrativas com a identificação dos setores internos e sua composição de recursos humanos, etc., o que resultará em ganhos nas áreas acadêmicas, de pesquisa e de extensão.

Essa temática contribui ainda com a possibilidade de discussão sobre o assunto nas entidades públicas de um modo em geral, pois é notório que as relações nos ambientes de trabalho da área pública mudaram na atualidade e continuarão a mudar.

#### **1.4. Apresentação da estrutura da pesquisa.**

Buscando fazer o relacionamento entre as indagações que compõem o problema desta pesquisa, os objetivos específicos e o conteúdo, este trabalho foi estruturado em cinco seções.

A primeira seção, Introdução, traz a apresentação do objeto, contextualização e delimitação do tema, o problema da pesquisa, a questão de pesquisa e os objetivos geral e específicos, bem como uma breve síntese dos aspectos metodológicos, a justificativa e relevância da pesquisa e esta estrutura geral da dissertação.

A segunda seção, Referencial Teórico, apresenta parte das literaturas que serviram de suporte para a pesquisa. Apresenta a discussão teórica sobre o problema, com a finalidade de

fundamentá-lo nas teorias, trazendo assim uma revisão dos pensamentos dos teóricos e estudiosos do assunto. Aborda os temas da gestão pública, do controle interno, da controladoria, da auditoria e da gestão universitária pública.

Após a fundamentação teórica, tem-se a terceira seção, Procedimentos Metodológicos, no qual está apresentada os procedimentos organizacionais da pesquisa. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com gestores da UNEAL e com os diretores dos *Campi* existentes, além da obtenção de documentos relacionados à pesquisa. Para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevista estruturada contendo 35 (trinta e cinco) perguntas, conforme Apêndice A. Esta terceira seção apresenta os seguintes aspectos metodológicos do estudo: a primeira subseção descreve a tipologia da pesquisa; a segunda subseção descreve a forma como foi realizada a revisão da literatura, ou seja, a revisão sistemática da literatura; a terceira subseção aborda o universo e a amostra da pesquisa, no caso, a Universidade Estadual de Alagoas, na qual tratou da caracterização do campo da pesquisa; a seguir, informa como se deu a coleta de dados; na quinta subseção, até mesmo para atender exigência do Comitê de Ética e Pesquisa da UFAL, apontou-se os riscos e os benefícios da presente pesquisa; na subseção seguinte, é explicada a metodologia de como foi feita a análise e a discussão dos resultados; por fim, na última subseção, é descrito como se deu o levantamento das informações para se constituir a proposta de um Regimento Interno para o *Campus IV* da UNEAL.

A quarta seção, Análise Situacional, apresenta os resultados e discussões da pesquisa em alinhamento com os objetivos propostos. Por fim, a quinta seção, Conclusão, sumariza as considerações finais do estudo em confronto com a questão de pesquisa e seus objetivos geral e específicos, destacando, ainda, as contribuições, limitações e sugestões para estudos futuros.

Ao final, se constituindo no APENDICE C, foi elaborada uma proposta do Regimento Interno do *Campus IV* da Universidade Estadual de Alagoas. Além dos apêndices A e C mencionados, tem-se também o Apêndice B que se constitui no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, necessário para se realizar as entrevistas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A transformação econômica, política, social e cultural que ocorreu no mundo nos últimos anos exige atitudes e posturas profissionais dos gestores, seja ele público ou privado, em relação a seus ativos, seus colaboradores e seus clientes ou a sociedade. Numa gestão deficitária, quando se trata de empresas privadas, verifica-se que um grande número delas não sobrevive ao primeiro ano de existência. Quando é um órgão público, consegue até sobreviver, mas não deixa de transparecer suas incompetências e desserviços para o público interno e externo. Entre uma série de razões que levaram a essa situação catastrófica, uma delas pode ser atribuída às deficiências em seus sistemas de controle interno.

Problemas modernos de controle são encontrados na entidade moderna em todos os seus segmentos: compra, almoxarifado, venda ou serviço, cliente ou público, fornecedor ou parceiro, recursos humanos, etc. Exercer controle adequado sobre cada uma dessas áreas é de fundamental importância para alcançar os resultados mais favoráveis com o mínimo de desperdício.

“Nas instituições públicas, o Controle Interno é um órgão que trabalha para que as ações tomadas pela entidade aumentem a probabilidade de que seus objetivos e metas sejam atingidos, conferindo a precisão e a confiabilidade dos dados” (MENEZES et al., 2005 apud AZEVEDO, ENSSLIN, REINA, 2010, p. 35). O Controle interno permite ao gestor público condições para que se verifique os diversos atos administrativos, possibilitando análises da legalidade, legitimidade, bem como da conformidade desses atos com as regras atuais que envolvem as atividades da entidade pública.

Diante desse preâmbulo, constatado, assim, a importância do controle interno, é evidente que para um gestor público capacitado tenha conhecimentos sobre o que é uma gestão pública, quais são os principais serviços que sua entidade presta, como se dá o controle de suas atividades, como acontece e de qual forma está constituída a gestão administrativa, a que leis e normas internas que norteiam seu funcionamento.

### 2.1. Reforma do Estado e Governança Pública.

A gestão pública precisa ser continuamente aprimorada para atingir seus objetivos, percebendo-se, assim, que, na atualidade, o gestor público também é cobrado pelos resultados. Além dos órgãos que realizam o controle interno e externo dos órgãos públicos, os eleitores também estão sendo exigentes com os representantes do povo nas eleições (SANTA RITA;

SILVA, 2021) e, por conta disso, os gestores públicos buscam aprovação de suas ações perante os cidadãos.

Este conceito de ser um gestor público de resultados é novo. Esse movimento está vinculado à reforma administrativa do Estado iniciada no Brasil nas décadas de 1980 e 1990. O país passa por mudanças para implantar modelos de gestão que garantam o melhor uso dos recursos públicos e atendam às necessidades da população. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, estabelece o perfil da administração pública idealizada:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL, 1988).

Como se verá adiante, foram vários modelos de administração pública que o Brasil teve. Atualmente, a literatura já discute e faz comparações entre o Novo Serviço Público e a Administração Pública Societal. A gestão pública brasileira passa por diversas transformações em sua estrutura e processos, por meio de tecnologias que visam contribuir para otimizar a prestação de serviços públicos com maior qualidade e eficiência (PAES et al., 2019). Dentre as instituições públicas que merecem destaque em termos de transformações, as universidades públicas necessitam serem estudadas/pesquisadas no contexto do controle interno, em especial sobre os benefícios financeiros que têm recebido, bem como as pressões regulatórias para a adoção de tecnologias de gestão e planejamento.

De acordo com a bibliografia levantada neste estudo, na história do Brasil estabeleceram-se 3 (três) modalidades de gestão pública: administração patrimonial, modelo burocrático e modelo gerencial (BARBOSA et al., 2020), as quais serão descritas adiante.

### **2.1.1. Modelos patrimonialista e burocrático.**

A administração patrimonialista era amplamente utilizada nos estados absolutistas, nos quais a nobreza possuía as melhores terras (CASTRO, 2018). Na administração patrimonial, não havia distinção entre o governo e o público e o privado. Os cargos públicos eram ocupados apenas por pessoas de confiança do rei. Em geral, o governo consistia de membros da família e pessoas com interesses iguais aos dos monarcas. Não havia preocupação com o uso de recursos públicos em prol da comunidade.

O modelo patrimonialista foi perdendo força com a ascensão da burguesia e o fortalecimento do Estado liberal, que foram decisivos para o fim das monarquias absolutistas em muitas regiões do mundo.

A administração burocrática que funcionou no Brasil possuía normas e procedimentos para que autoridades e funcionários exercessem suas funções de forma ética e responsável. Em um Estado burocrático, a divisão de responsabilidades engloba hierarquia e especialização para que os serviços possam ser impessoais (BARBOSA et al., 2020). Em outras palavras, as atividades do governo devem beneficiar a todos, sem distinção.

Essas práticas são identificadas com o Estado Liberal, onde os ideais republicanos valorizam a democracia e a necessidade de elegibilidade do povo. Na administração burocrática, os gestores públicos cuidam do patrimônio e tomam decisões com base no bem comum.

O modelo burocrático apresentou uma grande evolução no estilo de gestão dos bens, direitos, obrigações e serviços públicos em relação ao patrimonialismo. Por outro lado, a partir do século XX, a sociedade passou por uma evolução tecnológica enorme, que afetou também a relação da população com o Estado.

O modelo burocrático baseado em organização gerenciada por procedimentos rígidos, forte hierarquia, total separação entre o público e o privado, não focando nas atividades afins, deixaram de atender às necessidades da administração pública. Porém, conforme Bonezzi e Pedraça (2008, p. 8):

A reforma administrativa, só se efetivou como tema central no Brasil em 1995, após a eleição e a posse de Fernando Henrique Cardoso. Nesse ano ficou claro para a sociedade brasileira que essa reforma se tornara condição, de um lado, da consolidação do ajuste fiscal do Estado brasileiro e, de outro, da existência no país de um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos.

### **2.1.2. Modelo gerencialista.**

As novas necessidades e exigências da população em relação ao Estado fez com que o setor público tivesse muitas dificuldades em atender às demandas da sociedade, o que proporcionou a administração pública a viver o modelo gerencial, como se pode observar em Barbosa et al. (2020):

O Modelo de Administração Gerencial propõe o reconhecimento de que a administração pública burocrática não corresponde às demandas que a sociedade apresenta, posto que as exigências dos cidadãos são superiores ao que é ofertado pelo Estado. Observa-se ainda que o foco desse modelo de gestão é o aumento da qualidade dos serviços e maximização dos custos com vistas ao alcance de resultados satisfatórios (BARBOSA et al., 2020, p. 274).

Tudo isso levou as administrações públicas a adotarem um modelo gerencial, também conhecido como Nova Gestão Pública, para tornar o Estado mais eficiente e buscar melhores resultados. Essa mudança levou à criação de agências reguladoras no Brasil no final do século

passado. Essas agências são responsáveis por monitorar empresas em um determinado setor e solicitar delas alto nível de atendimento à sociedade. Como exemplo, temos a Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL, que pode fornecer serviços padronizados para empresas de telefonia, internet e televisão a cabo.

No modelo gerencial, o governo quer criar boas condições para a iniciativa privada e o livre acesso ao mercado para os consumidores. Além disso, as empresas buscam um maior envolvimento na prestação de serviços públicos por meio de concessões e Parcerias Público-Privadas (PPPs).

No setor público, nas últimas décadas, a Nova Gestão Pública (NGP) envolveu a implementação de uma gestão descentralizada, orientada por objetivos. A nova gestão pública surgiu da última virada administrativa ocorrida no Brasil - o gerencialismo, e influenciou o estabelecimento de regulamentações que garantiam a prestação de contas e o controle no tratamento dos gastos públicos.

O gerencialismo, que brotou durante os governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan, trouxe a reforma do aparelho do estado, orientada principalmente pelos valores da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos e pela criação de uma cultura gerencial nas organizações (CARNEIRO, 2015).

Diante desse movimento mundial pela introdução de práticas de gestão na administração pública, o Brasil embarcou em um processo de modernização orientado pela pesquisa que culminou na adaptação desses conceitos ao contexto nacional. Bresser (1996) sugere que o primeiro sinal de gestão no Brasil após a criação da autossuficiência ocorreu em 1938, porque certas funções da administração direta deveriam ser descentralizadas. Segundo ele, porém, a primeira tentativa mais rigorosa de reforma gerencial foi o Decreto Legislativo 200, de 1967, inspirado por Hélio Beltrão, pioneiro dessas novas ideias no Brasil e ministro da Desburocratização entre 1979 e 1983.

Com base em critérios de economia, eficácia e eficiência, a NGP visa essencialmente maximizar o desempenho dos gestores públicos em benefício dos cidadãos, minimizando o consumo dos (normalmente escassos) recursos disponíveis (PEREIRA et al., 2017). A obtenção da eficiência é de suma importância nas mais diversas atuações da administração pública, desde a contratação e exoneração/demissão de funcionários até a prestação de seus serviços, sempre com vistas a atingir o melhor resultado possível em relação aos fins almejados (BONEZZI; PEDRAÇA, 2008). Ainda segundo os autores, o princípio da eficiência “tem o poder de informar a Administração Pública, visando aperfeiçoar os serviços e as atividades prestados, buscando



otimizar os resultados e atender o interesse público com maiores índices de adequação, eficácia e satisfação” (BONEZZI; PEDRAÇA, 2008, p. 17).

A gestão pública é indispensável para a construção de sociedades mais justas, mais equitativas e mais prósperas. Em grande parte, porque o papel do Estado, fonte de debates eternos entre aqueles que preferem a participação mínima (liberais) e aqueles que optam pela participação plena (intervencionistas) nos assuntos econômicos e cotidianos, é de fornecer serviços à população de forma eficaz, igualitária, imparcial, responsável, justa e democrática, que garanta sempre a melhoria gradual da vida das pessoas. Isso se pode constatar em Cenci, Bedin, Fischer (2011, p. 78):

a relação entre Estado e mercado/economia é balizada por duas compreensões antagônicas desse fenômeno, quais sejam, o liberalismo e o intervencionismo. Daí advieram, respectivamente, os Estados liberal e social. O primeiro teve como princípio a intervenção mínima na esfera econômica, deixando aos atores puramente econômicos a atuação no mercado – apostando na existência de uma “mão invisível” reguladora da economia, tal como se esta fosse capaz de se “autorregulamentar” –, ao passo que o segundo entende ser imprescindível a intervenção do Estado com o intuito primordial de assegurar a prática dos direitos sociais.

Independentemente da presença do Estado, todo cidadão quer ser servido com serviços de qualidade, pois de uma forma ou de outra, a população paga por esses serviços. Quando, notadamente, esses serviços são de natureza pública, cabe ao governo constituir políticas públicas que atendam às necessidades do povo. Nesse contexto, as políticas públicas precisam ser entendidas e trabalhadas, incluindo em particular sua variante social (políticas sociais) que se refere à ideia de criar uma melhor situação socioeconômica para os beneficiários (GIANEZINI et al, 2017, p. 1066-1067). Além disso, essas políticas carecem de avaliação sistemática, o que exige tentativas de análise, por serem complexas e diversificadas.

A administração pública, que engloba todo um processo de planejamento que inclui um conjunto de órgãos, normas, regulamentos, recursos humanos e técnicos coordenados pelo executivo, tem o objetivo de integrar os diferentes departamentos e atividades inerentes, a fim de otimizar os atos e ações de governo. O administrador público, de acordo com o princípio de continuidade do Estado, deve prever, organizar, coordenar e controlar as ações da administração de forma eficiente e responsável, com ênfase nos princípios constitucionais, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (MORAES; OLIVEIRA; NIWA, 2013).

Afirma-se que a administração pública precisa, cada vez mais, de processos de controle com foco no controle do tipo primário interno (geral, intrínseco, imbricado no processo de gestão), pois, em uma administração organizada e controlada em todas as suas áreas, a tendência

é sempre alcançar resultados positivos diante dos desafios que surgem (MORAES; OLIVEIRA; NIWA, 2013).

Cabe destacar que hoje os muitos desafios da administração pública levam a necessidade de buscar formas e soluções para gerenciar recursos e, ao mesmo tempo, oferecer serviços de alta qualidade à população (MORAES; OLIVEIRA; NIWA, 2013).

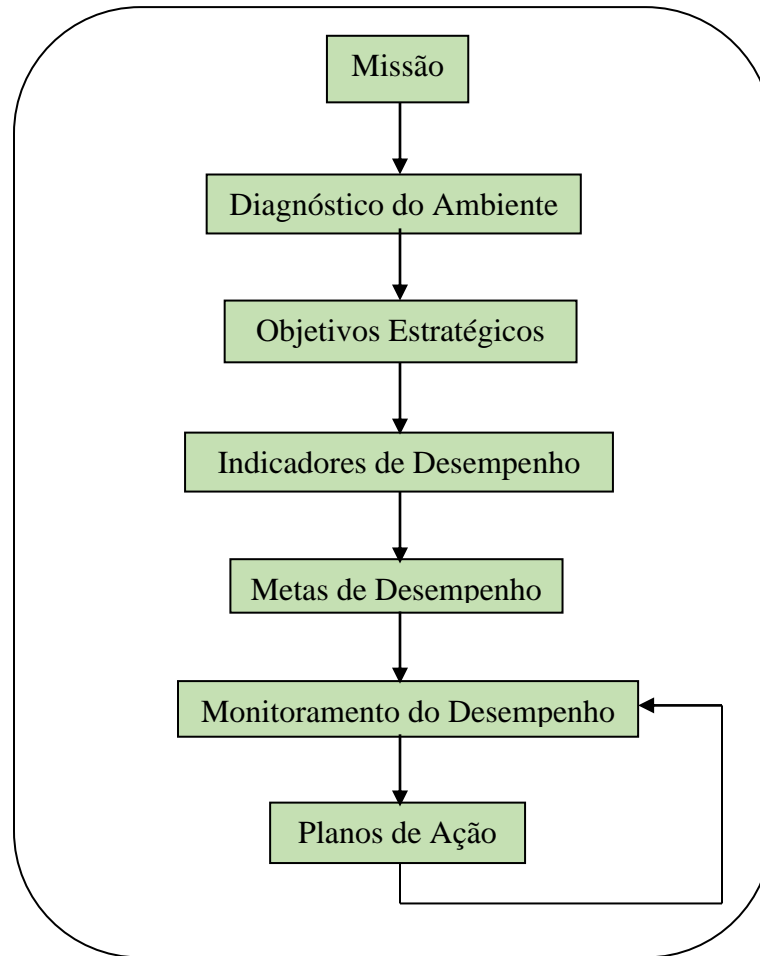
Diante da pressão pela melhoria no setor público, os agentes de governo começam a recorrer a práticas de gestão associadas ao tema governança, partindo das premissas que se relacionam à governança corporativa. Esse processo emerge quando as operações de governo, realizadas por meio da prestação de serviços públicos são incitados a ampliar as ações visando cumprir os objetivos sociais, a apresentar maior competência de gestão e liderança, maior intermediação política entre a demanda do cidadão e o bem público final (PEREIRA, 2017). Surge, então a governança pública.

A nova situação também criou um ambiente para que o setor privado passasse a ter maior presença em atividades relacionadas ao Estado, como saúde e educação. Daí resultou a entrada na gestão pública de estilos gerenciais predominante da esfera privada, como, por exemplo, da Gestão por Resultados (PEREIRA et al., 2017).

A gestão por resultados é um mecanismo muito importante para medir a boa gestão organizacional. Ela já é usada em empresas privadas e, se devidamente ajustada, é útil também para órgãos públicos que, do ponto de vista do controle interno, muitas vezes precisam de indicadores quantitativos para justificar sua existência.

Segundo Rossi Jr. (2008), que denomina o tema de sua dissertação como “Gestão Para Resultados”, existe uma sequência de eventos necessários para uma gestão vinculada a resultados:

**Figura 1 - Sequência de Eventos para uma Gestão Vinculada a Resultados**



Fonte: Rossi Jr. (2008, p. 41).

Embora na sequência da Figura 1 não esteja explicitamente destacado o controle interno, pode-se aferir que ele está presente, não só especialmente no monitoramento do desempenho, como nos indicadores de desempenho, no qual se pode notar que a ênfase está sempre na autonomia e no autocontrole ao nível operacional.

No monitoramento do desempenho, dentre perguntas que são realizadas nessa etapa para que o processo seja efetivo, constam aquelas que são próprias de controle interno: a) estamos fazendo o que é certo? b) estamos fazendo corretamente? (ROSSI JR., 2008).

Considerando o foco dessa pesquisa, que é o controle interno, a ênfase dos eventos da gestão por resultados está nos indicadores de desempenho. A função dos indicadores na gestão por resultados é permitir a avaliação do alcance das metas estabelecidas. Jannuzzi (2005, p. 138) afirma que: “os indicadores apontam, indicam, aproximam, traduzem em termos operacionais as dimensões sociais de interesse definidas a partir de escolhas teóricas ou políticas realizadas

anteriormente”. Ou seja, são os indicadores que traduzem dos objetivos em medidas tangíveis, e, conseqüentemente, a tradução dos objetivos em indicadores de resultados.

A gestão orientada para resultados inclui a formulação de metas claras e sua implementação nos resultados das decisões, incluindo a definição de indicadores e a forma como sua implementação é avaliada. A gestão baseada em resultados permite aos gestores aumentar a flexibilidade e autonomia de meios, recursos e processos, o que é essencial para o controle eficaz das finanças públicas de uma instituição.

Na gestão por resultados, assim como na teoria básica de muitos sistemas de gestão organizacional, está relacionada à ideia de que os líderes das organizações formulam planos, colocam esses planos em prática, avaliam as conseqüências das ações e, por fim, usam essa governança para ajustar seus planos, gerando assim o ciclo de planejamento, ação e controle (ROSSI JR., 2008). Contudo, ainda segundo o autor, não é incomum os administradores inverterem a lógica de planejar antes para agir depois, ou seja, executam para depois moldar seu planejamento (quando isso acontece) ao que já foi realizado. Daí a importância do controle interno para identificar tal situação, evitando que interesses próprios se sobreponham aos da instituição.

Essa discussão, na qual já é trazida no início da subseção, tem relação com as especificidades da área pública. Incluir mecanismos de incentivo, premiação e sanção para atingir metas na área pública pode ter conseqüências negativas, inclusive prejudicando o sistema de controle interno. A gestão por resultados aqui defendida é aquela que exige competência e compromisso com a atividade pública, objetivando oferecer serviço de qualidade à sociedade, ou seja, visa o bem coletivo. Premiações individuais podem causar disputas e concorrências individuais e podem provocar desvios de condutas profissionais.

### **2.1.3. Novas concepções de modelos de gestão pública no Brasil.**

Além dos modelos mais “tradicionais” apresentados na subseção 2.1.1, na atualidade, existem os modelos denominados de complementares ou alternativos a esses. O primeiro “modelo” a ser apresentado é o chamado Novo Serviço Público e o segundo é denominado de Administração Pública Societal.

É importante destacar, como ponto de partida, que tais modelos podem ser entendidos como propostas para tentar lidar com as lacunas deixadas pelos outros modelos de administração pública já discutidos. Poderá ser observado que iniciativas, conceitos e ideias trazidos por esses novos modelos – ao menos em parte – já são uma prática na administração pública brasileira.

O Novo Serviço Público (NSP) proposto pelos americanos Robert e Jane Denhardt se propõe como uma alternativa à velha administração pública – o equivalente ao modelo burocrático – e à nova gestão pública – ou a administração pública gerencialista (SANTOS; SELIG, 2014). Nesse sentido, critica a visão gerencialista de administração pública quanto a olhar as organizações públicas, que devem ser norteadas de acordo com o interesse público (visão Gerencialista de cidadão como cliente é diferente do Novo serviço Público que a visão é do cidadão como colaborador ou stakeholder) como organizações de mercado, estas orientadas pela lógica do mercado, ou seja, de interesses privados.

O Novo Serviço Público, que recebe encomendas mais democráticas e sensíveis, tem uma visão baseada na ideia de interesse público, valorizando o cidadão e o diálogo aberto, caracterizando-se, assim, como a constituição de um espaço democrático de atendimento à sociedade que está no centro da questão (SANTOS; SELIG, 2014).

A partir da análise da literatura sobre o assunto, em especial das obras de Capobianco, et al. (2012), Santos, Salm e Menegasso (2006) e Santos e Selig (2014), identificou-se características específicas do NSP, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 – Características Específicas do NSP**

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Atingir o interesse público	O administrador público é entendido como um dos atores mais importantes para a viabilização do interesse público, e isso será alcançado se todos os cidadãos, grupos ou seus representantes tiverem ampla participação.
Pensar estrategicamente, agir democraticamente	Diz-se que as políticas e programas voltados para a sociedade estão envolvidos não apenas na determinação das demandas e prioridades, mas também na sua implementação e controle.
Prestar serviços aos cidadãos, não aos consumidores	O trabalho do funcionário público é entendido como uma extensão da sua cidadania e deve ser realizado em conjunto ou com a participação dos cidadãos.
Reconhecer que a <i>accountability</i> não é fácil	Prestar contas, ser transparente, ser responsável devem ser atributos inerentes ao serviço público, mas como a sociedade é complexa, colocar em prática esses atributos não é tarefa fácil.
Servir em vez de dirigir	As administrações públicas precisam compartilhar o poder e a liderança com paixão, compromisso e integridade para respeitar e capacitar a cidadania.
Valorizar a cidadania e o serviço público mais do que o empreendedorismo	O serviço público deve ser prestado no esforço de atingir o interesse público para que possa contribuir com a sociedade.
Valorizar as pessoas, não apenas a produtividade	Além de o serviço público estar disponível o tempo todo, deve funcionar bem.

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

A inclusão da sociedade civil no processo de gestão do serviço público, introduzida pela filosofia do NSP, parece fechar um círculo, por fim, para que o governo brasileiro possa ser realmente “do povo, pelo povo e para o povo” (Abraham Lincoln, presidente dos Estados

Unidos), expressão essa que bem define o significado de um governo verdadeiramente democrático.

Avançado nos conceitos trazidos pelo NSP, surge agora estudos que tratam da Administração Pública Societal. O primeiro trabalho de impacto, identificado na Revisão Sistemática de Literatura (RSL) desta pesquisa, no campo da gestão social desenvolvido no Brasil como percussor da Administração Pública Societal (APS) é o de Marta F. S. Farah, intitulado “Governo local e novas formas de provisão e gestão de serviços públicos no Brasil”, publicado na Revista de Administração Pública (v. 31, n. 3, p. 191-192), em 1997, conforme Tabela 1 do artigo de Perez Jr e Pereira (2014, pp. 223-225).

Contudo, conforme a RSL desse trabalho, em especial, Pereira et al. (2016) e Perez Jr e Pereira (2014), sobressai o nome da professora e pesquisadora brasileira, Ana Paula Paes de Paula, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG sobre Administração Pública Societal (APS) como uma proposta de “nova gestão pública”, um potencial que depende das articulações entre o Estado e a sociedade, bem como do amadurecimento de arranjos institucionais que viabilizem a gestão pública democrática. Identificou-se, inclusive, nesta RSL, um trabalho de administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social da própria Paula (2005).

A vertente societal ganha corpo e as suas raízes surgiram nas mobilizações populares contra o regime militar e na redemocratização do país, por meio dos movimentos sociais, dos partidos políticos e das organizações não-governamentais. Assim, surgiram nas experiências alternativas da gestão pública, os Conselhos Gestores e o Orçamento Participativo (PAULA, 2005). Em continuidade, dos anos 2000 em diante, promove-se a ampliação da gestão deliberativa com várias inovações no campo da participação popular, inclusive com a participação via eletrônica. Paula (2005, p. 39) sedimenta a discussão asseverando que:

A mobilização política pode estimular a participação popular no debate das dificuldades cotidianas, contribuindo para a formação de lideranças populares. Esse ambiente estimulou a articulação de alguns grupos em torno de questões que afetavam substancialmente a qualidade de vida individual e coletiva, originando reivindicações populares junto ao poder público. Emergiram então demandas por bens de uso coletivo, como transporte, habitação, abastecimento de água, saneamento básico, saúde e creche [...] alguns grupos também protagonizaram mobilizações pelos direitos de cidadania, como, por exemplo, os movimentos que protestavam contra o custo de vida, o desemprego, a repressão política e a opressão da mulher.

A APS se propõe a ajudar a superar algumas das limitações da administração gerencialista. Essas limitações incluem não romper com os ideais tecnocráticos (consistindo em uma nova política de recursos humanos); a insistência do autoritarismo e patrimonialismo, dado que o processo decisório enfrenta o monopólio do núcleo estratégico do Estado e dos órgãos

executivos; e a falta de garantia de inclusão da sociedade civil nas decisões estratégicas e na formulação de políticas públicas.

A partir da análise da literatura sobre o assunto, pode-se entender a APS como alternativa à Administração Pública Gerencial, tendo a APS características específicas, conforme Quadro 2.

**Quadro 2 – Características Específicas da APS**

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Dimensão sociopolítica	Gestão que valoriza os problemas que estão no cerne da relação entre o Estado e a sociedade, os direitos dos cidadãos e a sua participação na gestão pública.
Gestão social	Privilegia o desenvolvimento de experiências de gestão voltadas para as demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas, e, assim, contrapõe a gestão baseada na adequação das recomendações gerencialistas para o setor público.
Iniciativas locais de organização e gestão pública	Não propõe a organização do aparelho do Estado, mas enfatiza as iniciativas locais de organização e gestão pública.
Participação Popular	Participação social deve ocorrer no nível institucional e não apenas no nível do discurso, visto que os modelos anteriores acabam sendo centrais à tomada de decisão.
Participação social	Estruturação de um projeto político que repensa o modelo brasileiro de desenvolvimento, a estrutura e a gestão do aparelho estatal na participação social.
Transparência nas comunicações	Adoção da transparência como um valor e da linguagem inteligível como uma norma para tomada a tomada de decisão coletiva, livre de coerção e baseada no entendimento

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

A Administração Pública Societal ou Gestão Social, além da efetividade dos serviços públicos, visa abrir caminhos institucionalizados para a participação da população, como é o caso dos comitês gestores de políticas públicas. A questão da participação cidadã está no cerne desse aspecto e atingiu seu ápice quando a Constituição estava sendo elaborada, e então alguns grupos propuseram reformas para o estabelecimento da democracia e da sociedade civil do país (PEREIRA et al. 2016).

## **2.2. Controle interno na administração pública.**

Conforme se pode observar nos textos que se segue logo abaixo, existe uma boa quantidade de publicações científicas relacionadas aos assuntos vinculados ao tema desse trabalho, pesquisas estabelecidas por vários autores sobre controle interno em vários tipos de instituições e gestão de controle interno público.

Barbosa (2003) publicou um estudo sobre controle interno em instituições bancárias, com o objetivo de mostrar a importância dos controles internos nos bancos, para minimizar erros e falhas operacionais que ocorrem devido à falta de controle.

Pires e Macêdo (2006) apresentaram características que interferem no modo como os trabalhadores atuam nas organizações, observando-se o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder.

Souza (2008) investigou o papel do controle interno na gestão do gasto público municipal, apontando a importância do controle interno municipal para evitar irregularidades e erros na prestação de contas anual.

Secchi (2009) faz uma comparação dos quatro modelos organizacionais e relacionais que vêm inspirando o desenho das estruturas e processos nas recentes reformas da administração pública.

Assis e Paula (2014) resgataram o conceito de formação, no sentido adorniano, e reflete sobre como esta se diferencia da profissionalização e afeta a gestão social.

Soares e Rodrigues Jr. (2019) pesquisaram a percepção dos servidores de uma autarquia federal quanto à aderência de seu sistema de controle interno, tomando como base os princípios da metodologia proposta pelo Comitê das Organizações Patrocinadoras (COSO). Eles constataram que os componentes e os princípios possuem nível de aderência médio, com exceção ao princípio voltado para a integridade e valores éticos, que teve nível de aderência alto.

Paixão et al. (2019) traçaram um perfil da produção científica sobre o controle interno, auditoria interna e a metodologia COSO, publicada em periódicos de contabilidade indexados na Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação de Ciências Contábeis (ANPCONT), por meio de uma análise bibliométrica, no período de 2007 a 2017. Nos resultados encontrados ficou evidente que as pesquisas, acerca do item, intensificaram-se a partir de 2010; elas foram desenvolvidas, sobretudo, por Contadores (78%), seguidos de Administradores; as pesquisas se dividem entre exploratórias e descritivas, e, geralmente, são de natureza qualitativa (72,22%) e adotam procedimentos técnicos de pesquisa documental (46,15%) e estudos de caso (34,61%). O documento publicado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, acerca do gerenciamento de riscos corporativos, através do método COSO, é o mais citado entre os autores, seguido pelo INTOSAI<sup>1</sup> e pela Lei SOX<sup>1</sup>. Há prevalência no uso de fontes nacionais (68,28%). Concluíram ainda que a amostra de estudos publicados nos periódicos

---

<sup>1</sup> INTOSAI significa, em português, Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores, as quais desenvolveram as Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores (sigla, em inglês, ISSAI), as quais visam promover a realização de auditorias independentes e eficazes pelas Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS). SOX é o apelido dado para a lei Sarbanes-Oxley, também conhecida como SOXO ou Sarbox, que é responsável por aperfeiçoar a governança corporativa e as prestações de contas destas corporações



de contabilidade, das principais revistas da área, ainda é pequena, a despeito do tema ter sido trabalhado por diversos autores.

Heins et al. (2019) desenvolveram um modelo para identificação dos riscos orçamentário-financeiros em uma instituição pública educacional de nível superior, com base em relatórios e certificados de auditoria emitidos por órgãos de controle interno e pela própria unidade de auditoria interna. Ao final, a partir do modelo desenvolvido para análise, concluíram que os principais riscos são os oriundos da deficiência de capacitação dos servidores e são estes: multas e sanções por órgãos superiores, atrasos operacionais, tomada de decisões equivocadas devido à qualidade da informação gerada, desperdício de dinheiro público, prejuízos econômicos e financeiros dentre outros.

Santos e Silva (2020) abordaram o controle interno como instrumento de gestão na Administração Pública Municipal, tendo como objetivo geral verificar quais devem ser os mecanismos de controle adotados em uma administração municipal, observando a importância e limitações no processo de gestão. Concluíram que o controle interno bem aplicado auxilia o processo de fiscalização da gestão municipal, constituindo-se em um instrumento de apoio aos gestores para se buscar a melhoria da qualidade dos serviços prestados e contribuir para uma gestão pública mais eficiente.

Em alinhamento a este trabalho, ressalta-se o artigo de Azevedo, Ensslin e Reina (2010), com o tema “Controle Interno e as Fundações de apoio à pesquisa universitária: uma análise do funcionamento do controle interno nas Fundações da Universidade Federal de Santa Catarina no ano de 2010”. Esse artigo teve como “objetivo verificar a existência e a atuação do Controle Interno nas cinco Fundações de Amparo à Pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina” (AZEVEDO; ENSSLIN; REINA, 2010, p. 34). As autoras concluíram que, apesar da importância do Controle Interno, apenas três das fundações pesquisadas apresentaram um órgão de controle, como também outras constatações:

- alguns dos procedimentos que contribuem para o desenvolvimento harmonioso e permitem uma maior eficiência nas operações não são praticados em várias das Fundações pesquisadas, tais como: plano de carreira, relatórios de desempenho, manuais internos, rotação de pessoal e separação de funções;
- os controles internos examinados demonstram que integram informações entre as unidades de contabilidade, administração, finanças, pessoal e gestão de projetos;
- os gestores reconhecem a importância do Controle Interno para a Fundação e, por unanimidade, manifestam seu interesse em promover a eficiência operacional.

Ver-se nas literaturas citadas anteriormente a preocupação dos autores com a utilização do controle interno para a gestão pública, algumas delas direcionadas as instituições de ensino superior. Para identificar o uso do controle interno no setor público, Monteiro (2015) pesquisou os objetivos do controle interno no contexto público, fez uma revisão da literatura e das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público – NBCASP 16.8 e, por fim, revisou os relatórios do TCU e irregularidades da CGU. Como resultado, elaborou o Quadro 3 denominado Categorização da Importância do Controle Interno no Setor Público.

**Quadro 3 – Categorização do Controle Interno no Setor Público**

<b>Categoria</b>	<b>Definição</b>
Gestão do Risco	Esta categoria é relacionada à relevância que o Controle Interno deve ter na gestão do risco, no seu monitoramento e avaliação, ainda sua importância para o alcance dos objetivos e metas, evitar desperdícios, como forma de aprimorar a gestão estratégia e até mesmo a gestão de custos.
Informação	Esta categoria relaciona-se à correção da informação contábil, sua tempestividade e fidedignidade, como forma não só de apoiar o processo decisório, mas de proteger o patrimônio, salvaguardá-lo, protegendo os ativos
Comportamento Ético	Esta categoria vincula-se ao reforço à implementação de um comportamento mais ético, de respeito a normas e regulamentos que o Controle Interno deve estabelecer dentro das organizações, evitando fraudes, desvios e posturas antiéticas.
Imagem da Entidade	O Controle Interno ajuda a organização a obter o apoio das sociedades (doações), melhora a relação com os órgãos de controle, melhora a imagem do governo local com órgãos financiadores, com a sociedade em geral e evita danos a reputação.
Proteção dos Recursos Públicos	Tem relação com a relevância do Controle Interno para apoiar a ação responsável, eficiente dos gestores públicos, evitando fraudes, malversação de recursos e desvios, ou comprometimentos financeiros do setor.

Fonte: adaptado de Monteiro (2015, pp. 178-179).

Para cada categorização, Monteiro (2015) baseou-se em diversos autores, conseguindo, assim, sintetizar, de forma consolidada, as ideias dos pesquisadores em torno de cada categorização, a partir de uma Revisão Sistemática de Literatura.

O controle interno vai além da fiscalização e verificação da aplicabilidade das normas e princípios da administração pública. A gestão moderna, transparente e orientada para resultados pode ser vista como um instrumento essencial, bem como um importante meio de combate à corrupção.

Gradativamente, o Controle Interno ganhou importância e destaque com determinações, inclusive de ordem constitucional, que exigem a implantação na Administração Pública, as quais podemos destacar: a Lei nº 4320/64, o Decreto-Lei nº 200/67, a Constituição Federal de 1988, a Lei nº 8.666/1993 – Lei de Licitações e Contratos Administrativos e a Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal (SANTOS; SILVA, 2020, p. 56).

### 2.2.1. Formas de Controle.

A área de Controle Interno na administração pública, objeto deste estudo, consiste num assunto que se encontra em desenvolvimento há algum tempo e não assumiu um carácter estático, mas encontra-se ainda em pleno desenvolvimento. Desde o início, a sociedade tem buscado formas de controlar o poder público para que ele não se sobreponha à vontade do povo, onde os poderes constituídos controlam seus atos. Por outro lado, o controle na administração pública deve se constituir num aliado do gestor.

As ações administrativas podem ser controladas em etapas e processos diários de Controle Interno, sendo utilizadas por todos os colaboradores, sem que eles percebam que as estão executando. Existem vários tipos de sistemas de controle interno que as organizações podem implementar. O tipo de sistema de controle interno de uma empresa em uma organização empresarial depende de diversos requisitos de uma organização. No entanto, os tipos mais comuns implementados em muitas organizações comerciais incluem controles internos preventivos, sistemas de controle de detecção interna e controles corretivos, conforme baseado, por exemplo, em Silva (2013), o qual afirma que há três formas de controle: prévio ou preventivo, concomitante ou sucessivo e o subsequente ou corretivo.

Conforme Silva (2011, p. 29), o controle prévio ou preventivo (a priori) consiste "quando exercido antes de ser praticado o ato administrativo, visando prevenir a prática de ato ilegal ou não conveniente com o interesse público". Botelho (2011, p. 27) coaduna com o entendimento de Silva (2011) ao afirmar que controle prévio ou preventivo vem a ser "o controle que antecede a conclusão ou operatividade do ato, como requisito para sua eficácia". Este controle cria normas e procedimentos que, por consequência, reduzem e otimizam o tempo, evitando, assim, possíveis falhas e vícios. O sistema de controle preventivo é projetado para identificar e eliminar erros e irregularidades antes que ocorram.

A formalização de normas, manuais e outras formas de instruir as ações da administração pública, como a de um Regimento Interno, produz um padrão e melhora a qualidade na execução das atividades, tornando-se uma das formas mais eficiente de controle prévio, reduzindo com isto custos, otimizando tempo e evitando vícios (SILVA, 2013).

O controle concomitante ou sucessivo é exercido durante o ato, ou seja, que acompanha a sua execução para verificar a regularidade de sua formação. Silva (2013, p.7) entende o "controle concomitante como acompanhamento da realização da atividade administrativa no momento do ato, para que este não se desvirtue de sua natureza, evitando falhas, desvios e até fraudes". Com

sistemas de controle internos concomitantes ou sucessivos (que poderiam ser chamados também de detectivos) erros e irregularidades são reconhecidos à medida que ocorrem e, em seguida, corrigidos.

O Controle subsequente ou corretivo (a posteriori) consiste na ação controlada que, após sua concretização, é realizada para corrigir deficiências, declarar sua invalidez ou torná-las efetivas (BOTELHO, 2011). Silva (2013, p. 27) destaca controle subsequente ou corretivo como sendo “aquele que atua posteriormente á realização do ato, depois de consumado, avaliando se houve a regular aplicação dos recursos públicos e, ainda, se ela foi eficiente”. Controles internos corretivos são implementados para garantir que os erros e irregularidades ocorridos possam ser corrigidos para o bom funcionamento da organização da empresa.

Observa-se, portanto, que existe uma correlação entre as formas de controle, que se articulam como um ciclo, para que o controle interno seja bem planejado, executado, verificado e, se necessário, corrigido.

### **2.2.2. Breve Histórico do Controle Interno no Brasil.**

Os processos contábeis surgiram no Brasil durante o período colonial, mediante a necessidade de controlar as primeiras alfândegas brasileiras. Assim, através do aprimoramento de técnicas tornou-se possível o surgimento e desenvolvimento de novas estratégias aplicadas. Diante disso, acerca da lógica referente aos preceitos contábeis, o ano de 1808 ficou marcado pela implantação do Erário Régio no Brasil, que tinha como finalidade promover a fiscalização e controle das contas públicas (pela segurança dos Tesouros Nacionais), como também Introduzir novos métodos administrativos que gerassem resultados eficientes, como é o caso das partidas dobradas (LIMA, 2012).

Após o Erário Régio e com a proclamação da independência, surge então o Tesouro Nacional em 1822, o qual refere-se ao caixa do Governo Federal onde ficam registradas suas entradas, tais como impostos, taxas e lucro de empresas públicas, como também suas saídas de valores. Esse órgão é responsável pela gestão dos recursos públicos, visando evitar o endividamento do país. De acordo com Lima (2012, p. 16), “foi criado em 1831 o Tribunal do Tesouro Público Nacional, o qual agrupava as atividades fiscalizadoras do Tesouro Nacional e do Conselho da Fazenda a quem cabia à administração de todas as finanças públicas”, combatendo também a corrupção. Ficava evidente que o controle interno era fundamental para a estruturação de todas as organizações, responsável por organizar e planejar os gastos na área pública. “O

conceito de controle interno é percebido como algo mais amplo do que uma simples função da administração” (FARIAS, LUCA E MACHADO, 2010).

Nota-se, assim, que visando aprimorar o controle das contas, criou-se, através de decreto, um novo órgão com características iguais e com maior abrangência no controle das instituições, na qual gerenciaria, com diretrizes mais sofisticadas, influenciando ainda mais no mercado interno. Dessa forma, entendia-se que o controle visava organizar a operacionalidade e a gerenciabilidade na área da administração.

Na segunda metade do século XIX, com a proclamação da República e o fortalecimento institucional da atividade legislativa, por iniciativa do então Ministro da Fazenda, Rui Barbosa, com o Decreto nº 966-A, de 17/01/1893, foi criado o Tribunal de Contas pela União – TCU para arcar com todas as despesas de fiscalização, controle e fiscalização da república e sua legitimidade (BALBE, 2013). O TCU recebeu uma dimensão constitucional quando foi atribuída a função de liquidar as contas de receitas e despesas e verificar sua legalidade antes de ser apresentada ao Congresso. Os seus membros foram nomeados pelo Presidente da República com a aprovação do Senado e só podiam perder os cargos por ordem judicial.

Em razão de percepção administrativa orçamentária, foi sancionada a Lei 4.320, de 17/03/1964, editada às vésperas da transformação política/civil/militar no Brasil, com a pretensão de ordenar as contas públicas no contexto do Plano Trienal (SILVA; BONACIM, 2011), de autoria do então Ministro do Planejamento, Celso Furtado. Essa lei estatui algumas normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União dos Estados, Municípios e do Distrito Federal. Sendo assim, o principal objetivo dessa lei foi classificar as receitas e despesas públicas e classificá-las em receitas correntes, receitas de capital, bem como despesas correntes e despesas de capital, estando sujeitas a causar variação no patrimônio líquido da entidade, pois ambas são efetivas.

Na busca por mais transparência, é elaborada a Lei Complementar de Responsabilidade Fiscal de número 101 do ano de 2000, que foi criada e aprovada para ser utilizada como uma espécie de demarcação, ou seja, limitações, além de enquadrar a transparência com o uso do patrimônio público, independente do gestor (SILVA; BONACIM, 2011). O descumprimento dessa lei acarreta em crimes com as seguintes punições: cassação de mandato, reclusão e multas. Ver-se, assim, que além de exercer um limite e transparência, essa lei complementar colaborou com o controle interno, na medida que ela é utilizada como forma de fiscalização dos recursos públicos, ou seja, além de ser usada como meio de controlar o uso dos bens comunitários, também pode ser desfrutada como arma contra possíveis atos políticos, já que com o registro do mesmo, tem-se prova de crimes contra os bens da sociedade.

A Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República elaborou a obra “O Plano 2022 - Controle Interno, Prevenção e Combate à Corrupção” (BRASIL, 2009 apud LIMA, 2012), sobre os principais avanços na área de Controle Interno no Brasil, de 2003 até 2009. No Quadro 4 é informado esses avanços contidos no Plano 2022.

**Quadro 4 – Principais Avanços na Área de Controle Interno no Brasil.**

Período	Acontecimento
2003	Transformação da Corregedoria-Geral em Controladoria Geral da União (Lei n° 10.683) com as funções de controle interno.
2003 - 2009	Parcerias com organizações de âmbito nacional (MPF, AGU, DPF, MPE) e internacional (ONU, OEA, OCDE, UNODC).
	Programa de Fiscalização da execução de recursos federais transferidos aos municípios mediante sorteio público de municípios. Atividade Correccional: 2.398 servidores públicos estatutários e 3.973 contratados pelo regime celetista demitidos do serviço público.
2004	Criação do Portal da Transparência com informações sobre programas oficiais.
2004 - 2009	Operações Especiais – a CGU realiza ações de controle em objetos selecionados utilizando-se de informações previamente coletadas.
2005	Instituição, por meio do Decreto n° 5.483/2005, da Sindicância Patrimonial, procedimento investigatório, destinado a apurar corrupção ou improbidade administrativa.
2006 – 2009	Articulações com organismos internacionais - A CGU acompanha a implementação, no Brasil, das medidas previstas em tratados internacionais ratificados na área de prevenção e combate à corrupção.
2008	Criação do Programa Olho Vivo no Dinheiro Público de capacitação de cidadãos, alunos e professores para acompanhar a atuação do setor público.
	Implantação do Programa de Fortalecimento da Gestão Pública, com o intuito de contribuir para boa e regular aplicação dos recursos públicos pelos entes federados brasileiros.
	Criação do Observatório da Despesa Pública (ODP), unidade voltada à aplicação de metodologia científica, apoiada em tecnologia da informação de ponta, para a produção de informações que visam subsidiar e acelerar a tomada de decisões estratégicas, por meio do monitoramento dos gastos públicos.
	Lançamento do site infantil “Criança Cidadã – Portalzinho da CGU”, que tem por objetivo mostrar às crianças a importância do exercício do controle social e de zelar por tudo o que é público e do Projeto “Um por todos e todos por um! – Pela ética e cidadania”, desenvolvido em parceria com o Instituto Cultural Maurício de Sousa, que conta com o apoio da Turma da Mônica para fortalecer as ações que a CGU vem desenvolvendo para estimular o acesso do público infantil ao tema da cidadania, da prevenção à corrupção e ao exercício do Controle Social.
2009	Foi instituída a Escola Virtual da CGU, como um instrumento de promoção da cidadania, integridade pública e prevenção da corrupção por meio de mecanismos e técnicas de Educação a Distância (EaD).
	Articulação com o setor empresarial – lançado, em parceria com o Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra Corrupção, do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, o manual “A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção”.

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Outros fatos relevantes no histórico do Controle Interno no Brasil ainda não citados neste trabalho:

- 1967: Constituição da República Federativa do Brasil, de 15 de março de 1967, a qual determina que o controle é um preceito constitucional;

- 1986: Criação da Secretaria do Tesouro Nacional que passou a comandar o sistema financeiro da União e as secretarias de Controle Interno – CISETs;
- 1994: Criação da Secretaria Federal de Controle – SFC;
- 2002: Criação da Corregedoria-Geral da União;
- 2006: Criação da Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas – SPCI.

Infere-se, portanto, que o desenvolvimento e aprimoramento dos controles internos são resultantes do aperfeiçoamento das técnicas aplicadas e métodos desenvolvidos após as sucessivas falhas de outros processos contábeis. Partindo dessa lógica, a busca por eficiência fez com que os estudiosos, gestores e demais autoridades da área analisassem as falhas dos processos anteriores e fossem em busca de inovação e satisfação. Assim, depreende-se que o controle interno acrescenta ao núcleo social e as corporações administrativas vertentes que protejam o patrimônio da entidade, evitando que o patrimônio fique sujeito a fraudes e garantindo a eficiência dos negócios, que serão fiscalizados mediante seu funcionamento e demonstrados através da transparência ao seu público.

### **2.2.3. Controle interno na gestão pública.**

O controle interno é de extrema importância para monitorar as atividades realizadas por uma organização, apontar erros e desvios que ocorram e realizar a manutenção dos ativos e a utilização dos recursos. Por estar dentro do órgão público, permite ao controle interno atuar dentro da realidade administrativa, com mais celeridade e competência, fato que o controle externo não tem condições de atender as especificidades advindas do controle interno.

Quando uma entidade dá importância a sua boa imagem, esforça-se na implementação de um controle interno, o que trará apoio de colaboradores e parceiros. A adoção de um controle interno pode ser útil na colaboração para implementar estratégias nas corporações que o apoiam, incluindo a qualidade das informações internas e externas, monitoramento de riscos, melhoria da prestação de contas, conformidade com a legislação e ainda na redução de fraudes (MONTEIRO, 2015). Um sistema de controle interno adequado garante confiabilidade nos relatórios, conformidade com leis e regulamentos e evita danos à reputação. Segundo Monteiro (2015), isso está principalmente em consonância com dois objetivos do controle interno: primeiro, de apoiar o controle externo no cumprimento do seu papel institucional; segundo lugar, para proteger e controlar a responsabilidade na gestão tributária sob a LRF. Se a organização mostra responsabilidade na gestão fiscal, ela reforça a imagem de “saúde financeira” perante o restante

do governo, perante o órgão de controle e perante o restante das instituições financeiras como os bancos.

Torna-se uma atividade indispensável para atingir os objetivos planejados por qualquer organização. Ele é exercido por um setor, unidade, departamento da entidade que é responsável pela atividade de monitoramento das funções, operações e recursos (financeiros, patrimoniais e humanos) da instituição.

Os artigos 70 e 74 da Constituição Federal do Brasil de 1988 legislam sobre o controle interno, o qual determina que todas as esferas de governo, em especial a União, os Estados e o Distrito Federal deverão ter um sistema de controle interno de cada Poder, além do exercício do controle externo pelo Congresso Nacional.

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta (...) será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

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

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno (BRASIL, 1988).

Segundo Bonezzi e Pedraça (2008), o controle interno tem por objetivo essencial de manter a legalidade dos atos da gestão com a finalidade de atingir o fim precípua de aplicar e administrar bem os recursos públicos, com transparência, publicidade e mantendo uma prestação de serviço eficiente.

Tudo que concerne à coisa pública tem que ser controlado em respeito à sociedade. E isso inclui as instituições de ensino superior públicas, pois a comunidade tem o direito de cobrar efetividade nas gestões da IES, e os órgãos de controle externo o dever de cobrar transparência e controle sobre seus gastos, criando a necessidade das instituições de manter um sistema de controle interno eficaz e abrangente, essencial para promover a tomada de decisões e contribuir para a transparência na prestação de contas dos gestores públicos.

Castro (2009) detalhou mais os objetivos do controle interno, o qual é reproduzido, conforme Quadro 5.



**Quadro 5 – Objetivos do Controle Interno**

<b>Objetivo</b>	<b>Descrição</b>
Garantir a precisão das informações	Os controles internos desempenham um papel fundamental na veracidade das informações que a organização fornece aos seus <i>stakeholders</i> .
Promover a eficiência operacional da organização	Garantir a eficiência operacional ajuda a organização a evitar o desperdício de recursos e fornece um meio importante de concluir tarefas e alcançar resultados de desempenho satisfatórios.
Conformidade com leis e regulamentos	Garante que os funcionários cumpram com as políticas e programas para alcançar os objetivos organizacionais.
Salvaguarda de ativos	Ativos tangíveis e intangíveis devem ser protegidos contra uso indevido, roubo ou apropriação indébita.
Prevenção e detecção de fraude	Os controles são muito importantes para detectar fraudes que podem ocorrer durante as operações da entidade ou através das demonstrações financeiras.

Fonte: Castro (2009).

O controle interno é amplamente definido por Njanike, Mutengezanwa e Gombarume (2011) como um programa de etapas e processos instituídos pela administração que ajuda a organização a atingir suas metas e objetivos, bem como contribui para cumprir as leis e regulamentos, visando à eficácia, eficiência e confiabilidade da entidade.

Atualmente, a gestão pública busca se aproximar da gerência privada, com foco em resultados: “... o modelo gerencial procura uma aproximação entre os modelos de gestão pública e de gestão privada, na tentativa de tornar o Poder Público semelhante ao setor privado, principalmente no que tange à noção de eficiência” (CASTRO, 2007, p. 65-66).

Castro (2008) aponta que a eficiência, com base na emenda constitucional nº 19/98, foi elevada a princípio constitucional, introduzido na norma do artigo 37 da Constituição da República. A partir de então, com o princípio da eficiência afirmado no texto constitucionalmente, passa ele agora a estar em conformidade com a noção de eficiência e eficácia do desempenho administrativo, ou seja, “o princípio da eficiência preocupa-se com os meios empregados e com o alcance de seus resultados, uma vez que não constitui um fim em si mesmo e deve estar corroborado por todos os demais princípios do texto constitucional”.

Seria ilógico, nesse sentido, permitir que pelo princípio da eficiência seja possível aprovar um determinado ato, por exemplo, apenas porque ele atende a razões puramente legislativas; também é que ele esteja voltado para o resultado desejado.

Tunji (2013) afirma que o objetivo de um sistema de controle interno eficiente é principalmente para garantir que as coisas estão funcionando de acordo com o plano. Portanto, toda entidade deve instituir controles que irão capturar tanto o operacional como aspectos de conformidade, como por exemplo: os ativos da entidade devem ser adequadamente identificados e as obrigações reconhecidas no livro para garantir a completa conformidade de todas as transações em todos os momentos; existência e controle de um fluxo permanente e seguro das

comunicações internas; identificação clara das competências e responsabilidades administrativas, etc. Tunji (2013) afirma ainda que a informação tem um papel fundamental a desempenhar nos controles internos sistema, pois todo o pessoal deve receber uma mensagem clara da alta administração que responsabilidades de controle devem ser levadas a sério.

Um conjunto de normas funcionais bem elaboradas será sempre adequado para as partes envolvidas, uma vez que o que for estabelecido pela entidade será considerado um padrão que deve ser seguido por todos os colaboradores.

Segundo Tunji (2013), não existe controle que seja instituído por qualquer organização que não pode ser desviado pelos operadores. O autor mencionado também lista controles que têm alguma limitação inerente que inclui: a) abuso de responsabilidade; b) fraude; c) cancelamento de controles pela administração; d) mudanças no ambiente que tornam os controles impossíveis; e) inteligência ou engenhosidade humana; f) potenciais erros humanos causados por estresse de carga de trabalho, álcool etc.; g) sistema de remuneração deficiente e h) más condições de trabalho.

O ambiente de controle engloba os valores éticos da equipe, filosofia e estilo operacional, atribuição de autoridade e responsabilidade. Este é o ambiente em que pessoas competentes entendem suas responsabilidades, os limites de sua autoridade, ganham conhecimento, se comprometem e buscam fazer certo as coisas da maneira certa. Eles cumprem suas políticas organizacionais e procedimentos e padrões éticos e comportamentais (TUNJI, 2013). Esse autor ainda afirma que um bom código de governança corporativa na organização é um dos principais elementos do ambiente de controle, pois este código dá origem à auditoria. Tunji (2013) ainda diz que cada equipe deve compreender o papel que se espera dele nos sistemas de controle interno.

#### **2.2.4. Controle externo.**

O Controle público é realizado através de dois tipos: controle interno e controle externo. Embora esse estudo esteja focado no controle interno, considerou-se oportuno fazer o registro do controle externo, mesmo que ligeiramente, a fim de diferenciá-lo do interno. O controle externo é exercido pelos tribunais de contas, poder legislativo, judiciário, pela população (controle social), pelos conselhos fiscais.

A personalidade jurídica do controle externo, como o nome sugere, está fora do ambiente interno da entidade controlada, ou seja, esse tipo de controle é feito por órgãos externos a administração pública. Segundo Castro (2007, p. 118): “o controle externo da administração pública, em suma, é aquele exercido pelo Poder Legislativo com apoio dos Tribunais de Contas,

pelo Poder Judiciário e pela sociedade através do Controle Social”. Nesse mesmo pensamento, Mello (2012) ensina que o controle externo se dá pelo controle legislativo, pelo controle judicial e também pelo controle social com a participação dos administradores. Ainda sobre essas especificações do controle externo, Araújo (1993), argumenta que existem quatro tipos de controle: o político, que é de responsabilidade do legislador; administrativo, conduzido pelos órgãos do sistema de controle interno, que auxilia o Tribunal de Contas na realização do controle externo quando solicitado; das auditorias do Tribunal de Contas destinadas a subsidiar o escrutínio político pelo legislador; e o Judiciário, que tem como missão prevenir o abuso de códigos de conduta e práticas maliciosas contra o patrimônio público perpetrados pelo Judiciário e Ministério público.

Entretanto, de acordo com a Constituição de 1988, são os Tribunais de Contas (TCU e TCE) os órgãos especializados, com competências constitucionais exclusivas, que exercem o controle externo. Essa competência específica tem o objetivo de identificar e prevenir deficiências ou melhorar a atividade administrativa e promover as medidas necessárias (JUSTEN FILHO, 2011). São eles que têm as funções de auxiliar o poder legislativo no controle externo, devendo as administrações das entidades públicas no Brasil, periodicamente, prestar contas de suas gestões a esses Tribunais de Contas.

O controle externo tem uma função de extrema importância, pois é um mecanismo de controle alheio à estrutura administrativa e, portanto, imparcial e neutro em relação à atividade que será objeto do controle.

### **2.3. Controladoria.**

A Controladoria se originou de empresas americanas que se estabeleceram no Brasil através da abertura de suas filiais, trazendo consigo departamentos para fins de controle de suas operações e reportando-se à alta administração pela assessoria.

A Controladoria faz parte da estrutura do controle interno de uma entidade. Segundo Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 85):

A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sobre dois enfoques:

- a) como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa;
- b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Ainda de acordo com os autores da citação acima:

Sob esse enfoque, a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia (MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993, p. 96).

A partir das afirmações apresentadas, é possível compreender que, além de ser um órgão administrativo, a Controladoria é também uma área do conhecimento, onde ela utiliza-se de outras ciências para realização de suas atribuições.

Segundo Padoveze (2003, p. 6) pode-se conceituar que “Controladoria é ciência e, na realidade, é o atual estágio evolutivo da Ciência Contábil”.

Diante dessa afirmação entende-se que a Controladoria nada mais é que uma evolução da Ciência Contábil, já que a Controladoria é a junção de todas as funções contábeis, realizadas de uma forma mais abrangente e estruturadas e tem a obrigação de coordenar a gestão econômica do complexo empresarial, sendo assim, deve se esforçar para garantir o cumprimento da missão e a continuidade organizacional.

O objetivo principal da Controladoria incide em assegurar a eficácia da empresa por meio da otimização de seus resultados. Dessa forma, sua missão é garantir a permanência da empresa no mercado, por meio da conexão de esforços das diversas áreas elevando ao máximo o resultado econômico.

De acordo com Mosimann, Alves e Fisch (2008), a Contabilidade tem como objetivo a gestão econômica, em que se baseia todo conjunto de medidas, decisões e ações fundamentadas em resultados desejados a partir de conceitos econômicos. Como a Controladoria advém da Contabilidade, Figueiredo e Caggiano (2006, p. 26) define o objetivo da Controladoria de “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Nas palavras de Catelli (2001, p. 346) seu objetivo consiste em assegurar “a otimização do resultado econômico da organização”.

Procurando concluir tais conceitos na esteira do pensamento de Padoveze (2005, p. 39), “a Controladoria tem uma missão e atribuições específicas que implicam um comportamento proativo e profundamente responsável e influenciador no desempenho do negócio”.

A partir dos conceitos apresentados, pode-se entender que a área de Controladoria age com eficiência na empresa, tendo a obrigação de apresentar informações confiáveis para que os gestores no âmbito organizacional e estratégico tomem as melhores decisões.

Vale ressaltar que a missão da Controladoria, deve ser adequada à cultura e à própria missão da organização na qual está constituída, ou seja, como cada empresa tem suas crenças, missões e valores diferentemente umas das outras, a Controladoria necessita de uma adequação

aos costumes da empresa a qual irá desenvolver seu trabalho sem perder, no entanto, sua essência.

No âmbito do executivo federal, o sistema de controle interno evoluiu tanto em relação às áreas de competência quanto em relação à estrutura organizacional e passou a se chamar Controladoria. As funções de controle interno, principalmente auditoria e fiscalização, foram desempenhadas pelo Ministério da Fazenda até o final da década de 1990.

Com o Decreto nº 4.177, de 28 de março de 2002, as funções de Controle Interno saíram da competência do Ministério da Fazenda e passaram a integrar as funções da Corregedoria Geral da União, vinculada à Presidência da República, e, concomitantemente, foram criadas as Secretaria Federal de Controle Interno – SFC e a Comissão de Coordenação de Controle Interno – CCCI, que passaram a integrar a estrutura da Corregedoria Geral da União, englobando também as funções de Ouvidoria-Geral, vinculada ao Ministério da Justiça (CGU, 2011).

A Controladoria Geral da União – CGU é uma estrutura de natureza e *status* ministerial que centraliza o controle interno da Administração Pública Federal no Brasil e tem desempenhado, segundo entendimento de Loureiro, et al. (2012), papel imperativo que inclui outras funções, como combate à corrupção, fiscalização da ordem pública, promoção da transparência e mobilização da sociedade civil.

Já no âmbito do Estado de Alagoas, tem-se a Controladoria Geral do Estado – CGE/AL, cuja competência e legislação estão descritas no [sítio controladoria.al.gov.br/institucional](http://sítio.controladoria.al.gov.br/institucional) (acesso em 24 jan. 2021):

Órgão da administração direta, de assessoramento direto ao Governador do Estado. Criada pela Lei Delegada nº 15, de 18 de março de 2003, tendo, atualmente, sua estrutura disciplinada pela Lei Delegada nº 47, de 11 de agosto de 2015, que define a estrutura dos órgãos do Poder Executivo. Compete à Controladoria coordenar, executar, avaliar, apoiar e orientar as atividades inerentes ao controle interno do Poder Executivo do Estado de Alagoas, conforme o artigo nº 100, da Constituição Estadual, que instituiu o Sistema Integrado de Controle Interno do Poder Executivo do Estado de Alagoas.

Com a missão de promover efetivamente o controle interno na administração do governo, prevendo, corrigindo e minimizando desvios e/ou ilegalidades nos atos praticados, a CGE/AL auxilia o governador no controle interno dos órgãos e unidades do poder executivo, no controle financeiro, auditoria e transparência, de acordo com os requisitos legais e os princípios da administração pública, promovendo o controle social, garantindo a qualidade do serviço ao cliente e procurando a melhoria contínua ([controladoria.al.gov.br/institucional](http://controladoria.al.gov.br/institucional)).

## 2.4. Auditoria.<sup>2</sup>

Conceitualmente, o termo auditoria é etimologicamente derivado do latim *audire*, que significa “ouvir” (CREPALDI, 2016 apud FONSECA et al., 2020). Historicamente, embora existam evidências da atividade semelhante à auditoria tenham sido encontradas durante o Império Romano, apenas com a revolução industrial na Grã-Bretanha no século 19, a auditoria surgiu como é entendida hoje, devido ao crescimento do número de firmas industriais e comerciais e à consequente necessidade de implementação de procedimentos contábeis, e a consequente tributação dos lucros aferidos, bem como pelas medidas eficientes de controle interno (CASTRO, 2015).

A principal preocupação da auditoria está no controle das atividades da administração, pois visa garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados da forma mais eficiente e correta possível. Entretanto, tendo em conta as mudanças ocorridas na estrutura organizacional ao longo das últimas décadas e na definição dos seus objetivos, que se tornam cada vez mais amplos e abrangentes, a auditoria passou a ter “[...] um papel primordial na detecção de fraudes, nomeadamente até ao início do século XIX”, passando a ser responsável “por emitir parecer sobre a informação financeira e/ou relatório elaborado pelas empresas, de forma a atestar se esta é ou não credível e confiável relativamente à situação que pretende refletir” (MOREIRA, 2014, p. 89, apud FONSECA et al., 2020).

### 2.4.1. Auditoria interna.

A auditoria interna é um sistema de avaliação estabelecido dentro de uma organização para ajudá-la a atingir seus objetivos. A Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10/05/2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria Geral da União, define a auditoria interna:

Atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança. (BRASIL, 2016).

---

<sup>2</sup> A inserção desse tópico no presente trabalho é justificada em razão da auditoria interna está vinculada ou fazer parte do controle interno. Além disso, na formulação do projeto desta pesquisa, existia a hipótese de que a UNEAL entendesse que a auditoria interna e o controle interno são a mesma coisa, o que não condiz com as informações encontradas na literatura estudada, o que será visto mais adiante.

Portanto, e conforme Rodrigues et al. (2020), o papel da auditoria interna vem ganhando importância no âmbito da administração pública federal, na medida em que amplia o papel de avaliação das áreas definidas, buscando atingir a sua eficácia e eficiência, realizando consultoria e assessoria aos órgãos públicos no sentido de reduzir os riscos associados ao desenvolvimento das atividades e orientando-os para que os objetivos traçados pela alta administração no seu planejamento estratégico sejam alcançados. Essa função é criada pela administração para apoiar o cumprimento eficaz das funções e responsabilidades da organização.

A auditoria interna ajuda as organizações a atingirem seus objetivos e fornece uma abordagem disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia do processo de gestão, controle e governança. A auditoria interna é responsável por garantir que as políticas e programas da organização atendam às metas corporativas ou comerciais. Ela também é responsável por avaliar os controles internos da organização para determinar se eles são eficazes na proteção dos recursos da organização. Ver-se, assim, que a auditoria interna é muito importante para ajudar a organização a atingir seu objetivo: a auditoria interna deve fornecer à gestão os instrumentos necessários ao controle dos negócios da empresa.

Pinheiro e Oliva (2020), pesquisando a atuação da auditoria interna na governança das universidades públicas federais brasileiras, do ponto de vista da alta administração, composta por Reitores, Vice-Reitores, Pró-Reitores de administração e Pró-Reitores de Planejamento, concluíram que a maioria da alta administração concorda que a auditoria interna auxilia a universidade na execução de suas estratégias, possuindo uma atuação flexível e alinhada com os objetivos estratégicos da instituição, de forma a considerar a auditoria interna uma importante instância interna de apoio à governança da universidade.<sup>3</sup>

Fonseca et al. (2020), em artigo que discutiu a associação entre *accountability* e auditoria interna nas Instituições de Ensino Superior portuguesas, concluíram que a auditoria interna promove os princípios subjacentes as práticas de *accountability* e que a informação proporcionada no âmbito das auditorias internas é reconhecida como essencial para melhorar a eficácia da gestão e ajudar na tomada de decisões.

---

<sup>3</sup> Os dados do levantamento de campo dessa pesquisa foram coletados de forma presencial, mediante participação em reuniões, nos meses de novembro e dezembro de 2016 no 4º Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior – FORPLAD, que foi organizado pela Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), entre os dias 07 e 11 de novembro de 2016 na cidade de Porto Seguro – BA, e com os Reitores e Vice-Reitores na Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES nos dias 14 e 15 de dezembro de 2016, em Brasília – DF (PINHEIRO e OLIVA, 2020).

#### **2.4.2. Auditoria externa.**

Da mesma forma que o controle pode ser interno ou externo, como visto nas subseções 2.2.1 e 2.2.2, existem também diferenças entre auditoria interna e auditoria externa de uma entidade. Quando a auditoria é realizada por uma entidade externa que desenvolve essa função, ela é denominada de Auditoria Independente.

Segundo Batista (2011 apud PINHEIRO e OLIVA, 2020), existem dois tipos de auditoria pública em relação ao tipo de atuação: a auditoria externa e a auditoria interna. A auditoria externa, também conhecida como auditoria independente, é aquela realizada por firma externa, sem vínculo com a empresa auditada. Seu principal objetivo é analisar e avaliar as contas anuais da organização. A auditoria interna é a atividade de um profissional interno que tem como objetivo a realização de auditorias preventivas, operacionais e corretivas que, além de fazer recomendações para melhorar os resultados da entidade, incluem também a proteção do patrimônio e dos direitos da empresa contra erros e fraudes.

Estas diferenças decorrem de seu escopo, independência, sua estrutura de relatórios e o nível de garantia fornecida. Auditores externos são nomeados pelo Conselho de Administração para expressar sua opinião sobre as demonstrações financeiras da entidade. Eles são vistos como independente da organização e apenas fornece serviços mediante pagamento.

Já os auditores internos são funcionários da organização que ajudam a gestão a garantir o controle adequado e as medidas são postas em prática para garantir o cumprimento dos objetivos corporativos.

Embora existam essas diferenças pontuadas, que caracterizam cada tipo de auditoria, uma coisa é certa: tanto os auditores internos como os externos desempenham um papel fundamental no sucesso de qualquer entidade.

#### **2.5. Gestão universitária pública.**

O ensino universitário público tem passado por um processo de reflexão e debate sobre os desafios associados à gestão das universidades públicas. As universidades públicas estão em uma fase de mudança (educacional, administrativa, social, política, econômica, científica, tecnológica, etc.) em que habilidades do gestor universitário são necessárias para identificar, gerenciar e lidar com os novos desafios. Dessa forma, esse gestor precisa desenvolver habilidades para enfrentar os desafios inerentes ao setor, buscando a efetividade dos objetivos que justificam a existência das universidades públicas.



A gestão universitária é uma tarefa que requer uma série de boas práticas para ter sucesso, especialmente no que diz respeito ao corpo discente e o equilíbrio financeiro da instituição. Dessa forma, pode-se definir a gestão universitária como uma atividade cujo objetivo é o de encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão (SILVA e SARRACENI, 2012). Ver-se que o foco da gestão universitária está em minimizar o risco de erros e imprevistos e otimizar os processos internos tanto quanto possível, objetivando obter resultados nas diferentes áreas que compõe a unidade educadora.

Uma efetiva gestão universitária resultará na oferta de igual qualidade na prestação de serviços educacionais. As universidades são consideradas elementos-chave para o processo de desenvolvimento e, nos últimos anos, vêm recebendo forte atenção do governo na elaboração de políticas públicas que fomentem sua expansão (BORBA et al., 2020), o que pode refletir na excelência de suas atividades (ensino, pesquisa, extensão, inovação tecnológica), provocando melhorias na economia local e regional do seu entorno.

A existência de controle interno nas universidades públicas, com sua devida estrutura organizacional, bem com seu funcionamento ativo e dinâmico, demonstra se constituir em um dos fatores que compõe uma satisfatória gestão universitária, fazendo parte das melhores práticas dentro da gestão universitária que visam aperfeiçoar este processo e alcançar, de forma incontestável, o real sucesso da instituição, que acaba por interferir também na qualidade do ensino oferecido.

Percebe-se, assim, que universidades públicas devem possuir unidade de controle interno, pois, fazem parte do Estado e devem observar as exigências legais voltadas à administração pública quanto à existência dessas unidades e à demanda da sociedade por maior responsabilização na gestão dos recursos públicos, inclusive, como está sendo visto aqui, por se tratar de um importante órgão de apoio à gestão universitária.

Estudo realizado por Sales et al. (2020), com o objetivo de investigar o nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança pública recomendadas pela *International Federation of Accountants* – IFAC, considerando as dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle” concluiu que o nível de aderência é de cerca de 49% do total de 77 recomendações analisadas, ou seja, ainda faltam atingir cerca de 39 itens recomendados pela IFAC relativos às duas dimensões. “As dimensões da governança, publicadas no *study 13* da IFAC (2001), são Padrões de Comportamento, Estrutura e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios Externos” (SALES et al., 2020, p. 1481).

Além desse trabalho, em se tratando de pesquisa empírica, Sales et al. (2020) realizou um levantamento de estudos realizados anteriormente sobre gestão de universidades e governança pública, resultando num quadro com 17 (dezesete) artigos sobre o assunto, conforme pode ser consultado às páginas 1483 a 1485 do artigo desse autor.

Analisando essas 17 obras literárias expostas por Sales et al. (2020), é possível identificar 6 (seis) trabalhos na área de controles no setor público brasileiro, conforme demonstrado no Quadro 6 adiante. Essas pesquisas foram revisitadas após a Qualificação deste trabalho acadêmico, visando consolidar conhecimentos sobre o tema, bem como trazer à discussão de ideias, se for o caso.

**Quadro 6 – Estudos Empíricos sobre Gestão de Universidades na Área de Controle**

<b>Ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
2011	Analisar o nível de alinhamento das características conceituais e institucionais do ambiente governamental em que atuam os órgãos de controle e da forma de atuação das controladorias federal e estaduais aos princípios e recomendações de boas práticas de governança pública, referentes à dimensão controle.	Os governos estão conceitualmente alinhados com os princípios da transparência e da <i>accountability</i> , pilares da governança e que as características institucionais do ambiente governamental e as práticas de atuação dos órgãos de controle atendem, parcialmente, às recomendações de governança pública feitas pelos órgãos de referência da pesquisa.
2011	Identificar características de gestão e do controle interno federal que emergem de documentos oficiais na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e sua relação com os paradigmas de administração e controle.	Apesar do crescimento da frequência de características gerenciais, ainda há forte presença de características burocrática nos documentos oficiais pesquisados, sinalizando com o aparecimento de um novo paradigma.
2011	Analisar as atividades e funções das unidades de controle interno ou Controladoria nas universidades federais brasileiras, delineando o perfil predominante destas unidades.	A maioria das universidades federais brasileiras não possui unidades de Controle Interno ou Controladoria, sendo esta atividade realizada pelas Auditorias Internas dessas instituições e apesar das 13 unidades de Controle Interno ou Controladoria das Universidades Federais brasileiras possuem perfil e forma de atuação semelhante aos dos estados brasileiros e do Distrito Federal, estudo elaborado pelo CONACI, o perfil das unidades de Controle Interno ou Controladoria não está de acordo com os aspectos considerados na literatura especializada.
2012	Discutir a migração da aplicação dos conceitos de governança corporativa para o âmbito público, visto numa perspectiva de agência, fundamentada na problemática que discute a efetividade da implementação da Governança Pública nas universidades federais brasileiras verificando a influência das auditorias internas neste processo.	Obteve-se como resultado um panorama do controle interno nas universidades federais brasileiras, inferindo-se, também, que ainda existe a necessidade de implantação e estruturação adequada de auditoria interna a fim de que esta se traduza em instrumento efetivo de implantação da governança pública como princípio inerente a administração pública.
2012	Analisar o perfil das unidades de controle interno ou controladoria nas universidades federais brasileiras, buscando traçar as características dos recursos humanos envolvidos, assim como a identificação das atividades e funções desenvolvidas por esta unidade em estudo.	A unidade de controle interno ou controladoria é identificada pela auditoria interna dessas instituições, tendo como função prioritária de atender os órgãos de controle externo e dentre as atividades desenvolvidas há uma dispersão, pois a auditoria interna possui atribuições próprias e, por conseguinte, não realizam as atividades de controle interno em sua totalidade, deixando de assessorar efetivamente os gestores na hora de tomada de decisão, e de atender os objetivos planejados, em prol do bem da Instituição.
2013	Identificar quais informações disponibilizadas pela Controladoria Geral da União (CGU), em seu portal eletrônico, atendem ao tipo e ao conteúdo das recomendações da IFAC referentes ao controle e aos relatórios externos, enquanto dimensões de governança no setor público.	Apenas as informações referentes aos relatórios orçamentários e financeiros atendem ao tipo e ao conteúdo recomendado pela IFAC. A pesquisa revelou ainda que informações relacionadas à auditoria interna e a prestação de contas anual do Governo contemplam parcialmente o conteúdo recomendado pela IFAC.

Fonte: adaptado de Sales et al. (2020).

Na sequência da corrente de reformas na Administração Pública, para fazer face aos novos desafios sociais e econômicos, as Instituições de Ensino Superior – IES também

experimentaram mudanças significativas. Essas instituições enfrentaram diversos novos problemas, exigindo soluções inovadoras e mudanças substanciais nos modelos tradicionais de gestão acadêmica (MARTINS, 2012).

A gestão por resultados também chegou ao sistema educacional (escolas e professores) e “as mudanças iniciais buscavam um diagnóstico da política e de seus resultados, mas depois elas incluíram mecanismos de incentivo”, (ABRUCIO; SEGATTO, 2017, p. 87) premiação e sanção.

Abrucio e Segatto (2017) fizeram um estudo sobre a implantação desse tipo de gestão, as quais são parte de reformas recentes na política de educação brasileira. Na literatura pesquisada por eles não existem consenso se essas reformas foram positivas ou negativas. Existem diversos pensamentos. Entretanto, os autores ressaltam a importância do controle dos resultados da administração pública para o fortalecimento do controle democrático.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica é realizada por meio de bases teóricas, métodos e procedimentos científicos, durante um processo inserido em várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados.

Para atingir os objetivos propostos, foram adotados os procedimentos metodológicos descritos nesta seção que apresenta, entre outras coisas, o tipo da pesquisa, o universo e a amostra da pesquisa, a forma da coleta de dados, riscos e benefícios da pesquisa, como se deu a análise e a discussão dos resultados, como foi elaborada a proposta para o Regimento Interno do *Campus* IV da Universidade Estadual de Alagoas.

#### 3.1. Tipo de pesquisa.

Trata-se o presente trabalho de um estudo qualitativo, de caráter descritivo, propositivo, bibliográfico, realizado mediante pesquisa documental e de campo (empírico), dando continuidade e complemento à pesquisa bibliográfica e revisão de literatura já existente. A unidade de análise é a Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL, escolhida em função de sua representatividade pública e educacional no Estado de Alagoas, por ser uma das quatro universidades públicas, atendendo uma grande quantidade de jovens de vários municípios, bem como pela relevante necessidade administrativa, estrutural e acadêmica de implantação de um Regimento Interno no *Campus* IV – São Miguel dos Campos.

Para Collis e Hussey (2005, p. 24) a pesquisa descritiva é “aquela que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”.

Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe características de uma dada população ou fenômeno, cria conexões entre variáveis e determina sua natureza, não estando o pesquisador comprometido em explicar as características descobertas da população/fenômeno que ela descreve, embora elas sirvam de base para tal explicação. A pesquisa foi realizada considerando os aspectos da redação das questões norteadoras (objetivos específicos e do problema), além de estabelecer uma relação entre as variáveis propostas no objeto de estudo em análise.

Para obter os dados necessários neste estudo qualitativo, o pesquisador utilizou, como **instrumentos de coleta de dados**, um roteiro de entrevista estruturada, bem como a obtenção de documentos relacionados à pesquisa, sejam físicos (em papel) ou virtuais, que se constituíram em

documentos existentes relativos às atas de reuniões, os processos administrativos, as portarias do Conselho do *Campus IV*, bem como dois regimentos internos (o geral da UNEAL e uma minuta do *Campus V*).

Os dados primários coletados por meio de entrevistas tiveram a finalidade de identificar as características, competências e conhecimentos sobre o controle interno pertinente a um grupo de servidores gestores do executivo da UNEAL dos órgãos de Direção e Assessoramento Superior, de Execução Superior e de Execução Acadêmica (*campi*) que ocupam posição estratégica no âmbito de atividades dessa IES pública.

As informações obtidas por meio da realização de entrevistas foram transcritas para que, posteriormente, fosse utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), que consiste em analisar as expressões apresentadas pelos participantes na busca de identificar conexões.

Para a realização do processo de codificação, foi utilizado o *software* de análise de dados qualitativos ATLAS.ti®, segmentando a codificação aberta (FRIESE, 2019) em unidades de significado em relação ao perfil dos entrevistados, as características do controle interno na UNEAL, a identificação e a forma de execução desse controle interno, além de detectar a existência do Regimento Interno nos *Campi* e colher sugestões para implantação dele no *Campus IV*.

### **3.2. Revisão sistemática de literatura.**

Para a realização do estudo bibliográfico foi utilizada a Revisão Sistemática de Literatura – RSL, se constituindo num novo delineamento de pesquisa. A RSL é um tipo de investigação focada em questão bem definida, que visa identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências relevantes disponíveis, utilizando-se de diversos outros aplicativos computacionais, inclusive na formulação de *strings* (variável do tipo referência, ou seja, contém um endereço de objeto).

A Revisão Sistemática de Literatura (RSL) se distingue das demais revisões, pois há exigências de transparência para o estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão dos estudos. Esses estudos partem de uma questão central de pesquisa, bem delimitada, e buscam identificar pesquisas que procuraram responder o mais próximo possível da questão formulada pelo pesquisador. A partir da seleção dos artigos, o foco central da análise e sistematização são os resultados (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014). A pergunta que direcionou este estudo foi: quais os principais estudos que abrangem a Gestão Pública e o Controle Interno no Brasil e o atual contexto da Gestão Universitária Pública?

Especificamente para este trabalho, a RSL foi dividida em 3 partes/fases. A primeira fase constituiu-se da seleção de obras científicas/técnicas impressas (livros) e de legislação específica sobre o assunto pesquisado (leis e normas), essenciais para a compreensão e desenvolvimento do tema. O emprego dessas referências nesta pesquisa, que não se enquadram como artigos, todos relacionados ao tema, foi em consequência da experiência empírica do pesquisador e da importância, necessidade e oportunidade das obras.

A segunda fase correspondeu as primeiras bases do estudo literário (denominada, na Figura 2, de Base 1), composta pelos bancos *Scientific Electronic Library Online – Scielo* e *Scientific Periodicals Electronic Library – Spell*, realizadas até o período da qualificação do mestrado (28/04/2021), revisadas, posteriormente, conforme técnica própria da RSL, com o emprego dos filtros e fazendo-se o refinamento das pesquisas com *string*<sup>4</sup>, ou seja, foram utilizadas as mesmas expressões das *strings* citadas no Quadro 7, utilizando-se diversas combinações, buscando extrair conteúdos condizentes com o objetivo desta pesquisa<sup>5</sup>.

A partir de maio de 2021 foram incrementadas novas bases de pesquisas em razão, especialmente, do acréscimo de conhecimentos sobre novas técnicas de revisão sistemática de literatura adquiridas/conhecidas durante o período da qualificação do mestrado. As bases de dados que passaram, então, a ser utilizadas (denominada, na Figura 2, de Base 2) foram: *Web of Science*, através dos Periódicos da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior – CAPES e a *Scopus*. As mesmas também foram escolhidas em virtude da multidisciplinaridade de trabalhos e de referências.

A constituição final da *string* necessitou ser dividida em três variáveis em razão que uma única não atendeu ao conjunto das palavras-chave, as quais constituem este trabalho. Quando usada apenas uma *string* com o operador booleano *AND*, não se conseguia nenhum resultado; com o operador *OR*, a quantidade era enorme e os assuntos não se relacionavam.

Após o estabelecimento do que seria pesquisado (o assunto), definiu-se a expressão a ser utilizada nos mecanismos de busca. Os termos definidos e pesquisados nos tópicos dos artigos foram compostos pelas *strings* constantes do Quadro 7. A data do emprego dessas *strings* (Bases 1 e 2) foi 07/05/2021.

---

<sup>4</sup> *String* é uma variável do tipo referência, ou seja, contém um endereço de objeto. No caso, ela é resultado da pesquisa nos sítios da *Web of Science* e da *Scopus*, mediante o emprego dos mesmos critérios de pesquisa usados em ambos os sítios.

<sup>5</sup> Essa fase iniciou-se a partir de março de 2020, sob orientação de outro orientador, professor Antônio Carlos Silva Costa.

Quadro 7 – Strings da RSL.

PALAVRAS-CHAVE	STRING <sup>6</sup>
Gestão Pública	TS (TITLE-ABS-KEY) = (((("public management*") AND ("models of public administration*" OR "new public servisse*" OR "societal public administration*"))))
Controle Interno	TS (TITLE-ABS-KEY) = (((("internal control*") AND ("controllership*" OR "audit*"))))
Gestão Universitária	TS (TITLE-ABS-KEY) = ("university management*")

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Os filtros empregados na seleção das obras literárias, em todas as bases, foram os seguintes:

- Tipo de documentos: estudos publicados (artigos, preferencialmente; dissertações);
- tempo estipulado: todos os anos; a escolha em não delimitar uma série temporal das publicações nas bases de dados tem como justificativa levantar as principais publicações que abordam o tema em análise;
- categorias: gestão e administração pública.

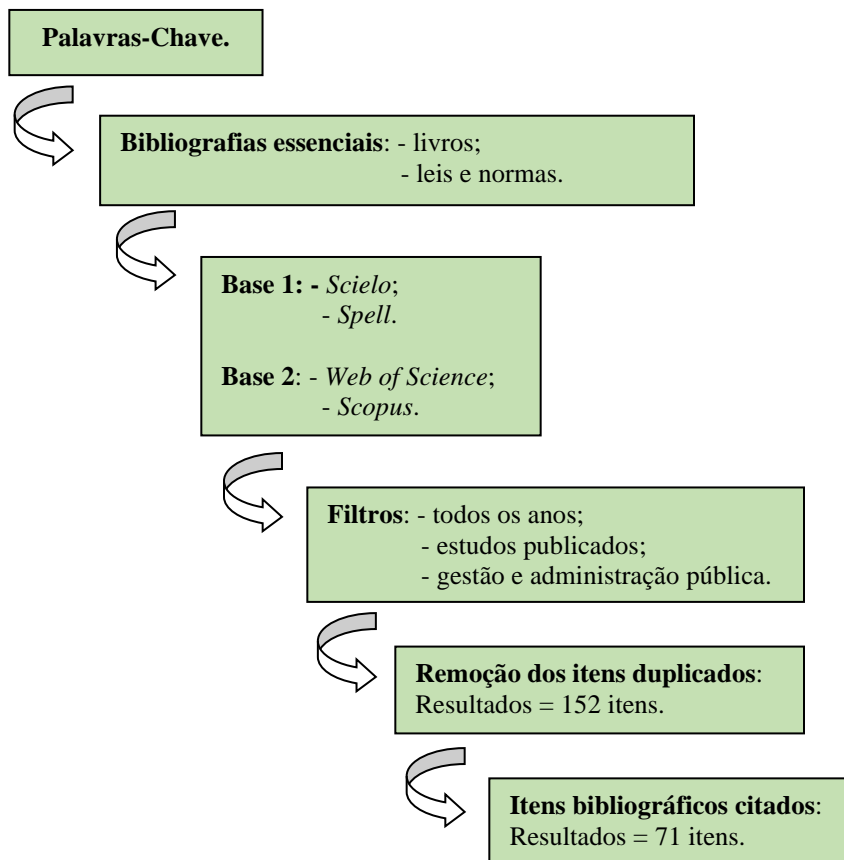
Foram removidos os periódicos publicados duplicados. Após o emprego da RSL (concluída em 25/05/2021), excetuando-se o referencial metodológico, foram selecionados e arquivados 152 (cento e cinquenta e dois) itens literários científicos/técnicos, dos quais resultou no registro de 71 (setenta e uma) citações no corpo deste trabalho, não se computando, nessa soma, às referências metodológicas.

---

<sup>6</sup> Sendo: TS (WoS) e TITLE-ABS-KEY (Scopus) = tópico (nível maior de abrangência); “.” (aspas) = para pesquisa de nomes/termos compostos, frases e textos exatos; e \* (asterisco) = nomes ou termos no singular e plural.



**Figura 2: Procedimentos da Revisão Geral de Literatura sobre o Tema.**



Fonte: elaborado pelo pesquisador.

### 3.3. Caracterização do campo de pesquisa.

O Estado de Alagoas mantém duas instituições de ensino superior, sendo uma delas a Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL, com sede na cidade de Arapiraca/AL, composte de 6 (seis) *campi*: *Campus I*, Arapiraca; *Campus II* – Santana do Ipanema; *Campus III* – Palmeira dos Índios; *Campus IV* – São Miguel dos Campos; *Campus V* – União dos Palmares; e *Campus VI* – Maceió.

A UNEAL teve sua origem na primeira metade da década de 1970, surgindo com o nome de Fundação Educacional do Agreste Alagoano (FUNEC), com sede em Arapiraca, como administradora do Centro de Formação de Professores de Arapiraca – FFPA; em 1995 foi estadualizada pela Lei nº 5.762, de 29 de dezembro, passando a se chamar Fundação Universidade Estadual de Alagoas – FUNESA; em 27/12/2006 teve seu Estatuto aprovado pelo Decreto n.º 3.538, passando de Fundação a Autarquia, sendo, por isso, necessário alterar sua denominação para UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS – UNEAL

([uneal.edu.br/institucional/historico/breve-historico](http://uneal.edu.br/institucional/historico/breve-historico)). Essa IESP possui seis *campi*, sendo apenas um na capital alagoana, demonstrando, assim, seu maior compromisso com a interiorização do ensino superior.

A UNEAL também desenvolve uma gestão democrática, participativa e inclusiva, através de suas ações propostas e a serem desenvolvidas no âmbito do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão, fundamentando-se pelos seguintes princípios: ética, compromisso e responsabilidade social, inclusão social, respeito à diversidade humana, cooperação e solidariedade e flexibilidade curricular (UNEAL, 2019).

A Universidade tem, no total, 352 servidores entre docentes e técnicos administrativos ([uneal.edu.br/aceso-a-informacao/lista-de-pastas/servicos](http://uneal.edu.br/aceso-a-informacao/lista-de-pastas/servicos)). Conforme dados obtidos no sítio oficial da entidade ([www.uneal.edu.br](http://www.uneal.edu.br)), a UNEAL tem 18 cursos de graduação, sendo 5 bacharelados e 13 licenciaturas. Já na pós-graduação existem dois programas bem distintos:

- o Programa Institucional de Cursos de Pós-Graduação - Lato Sensu - UNEAL ESPECIALIZA, instituído pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, contando, atualmente, com 18 cursos em andamento nos Campi da UNEAL, com o objetivo de possibilitar a formação continuada de egressos dos cursos de licenciaturas, extensivo também à comunidade do Estado de Alagoas.
- o Programa de Pós-Graduação em Dinâmicas Territoriais e Cultura – ProDiC, com o objetivo de investigar como o território é usado pelo homem, atentando-se para suas materialidades e para as dinâmicas sociais, tendo seu funcionamento exclusivo no Campus I, em Arapiraca.

Sobre universo e a amostra da pesquisa, Vergara (2000) e Gil (2010) consideram o universo um grupo de elementos (organizações, produtos, pessoas...) que possuem as características que foram objeto de estudo, enquanto a amostra é uma parte do universo, selecionada de acordo com alguns critérios de representação.

No Estado de Alagoas tem funcionando 28 (vinte e oito) instituições de ensino superior ([emec.mec.gov.br/](http://emec.mec.gov.br/), em 27/02/2021). Dessas, apenas 4 (quatro) são públicas: duas estaduais e duas federais, conforme abaixo:

- Instituto Federal de Alagoas – IFAL;
- Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL;
- Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas – UNCISAL;
- Universidade Federal de Alagoas – UFAL.

A UNEAL, juntamente com a Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas – UNCISAL, são as IES estaduais. O universo pretendido na presente pesquisa compõe-se do conjunto dos principais gestores da UNEAL (nível estratégico), incluindo-se os diretores dos 6 (seis) *Campi*.

Segundo o Regimento Geral da Universidade Estadual de Alagoas, de 17 de janeiro de 2008, no seu Art. 4º, integram a estrutura geral da UNEAL:

**A. Como Órgãos Colegiados Gerais:**

- o Conselho Superior Universitário – CONSU;
- o Conselho de Curadores – CURA;
- a Comissão Própria de Avaliação – CPA;
- o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP.

**B. Como Órgãos de Direção e Assessoramento Superior:**

- Reitoria;
- Vice-Reitoria;
- Chefia de Gabinete;
- Assessoria Jurídica;
- Assessoria de Comunicação;
- Assessoria Técnica em Educação;
- Assessoria Técnica de Cooperação Externa;
- Assessoria Técnica da Vice-Reitoria;
- Ouvidoria Geral.

**C. Como Órgãos de Execução Superior:**

- Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD;
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPEP;
- Pró-Reitoria de Extensão - PROEXT;
- Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão - PROPEG;
- Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano – PRODHU;
- Pró-Reitoria de Inclusão Estudantil – PROINE<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> A Pró-Reitoria de Inclusão Estudantil – PROINE foi criada através da Resolução nº 002/2019-CONSU/UNEAL, de 23 de janeiro de 2019 do Conselho Superior da UNEAL (UNEAL, 2019).

#### D. Como Órgãos de Execução Acadêmica:

- *Campus I* – *Campus* Governador Ronaldo Lessa – em Arapiraca;
- *Campus II* – Santana do Ipanema – em Santana do Ipanema;
- *Campus III* – Palmeira dos Índios – em Palmeira dos Índios;
- *Campus IV* – São Miguel dos Campos – em São Miguel dos Campos; e
- *Campus V* – União dos Palmares – em União dos Palmares.
- *Campus VI* – Maceió – em Maceió.

O *Campus IV* da Universidade Estadual de Alagoas, localizado no município de São Miguel dos Campos, foi implantado oficialmente em 29/09/2005, por meio de convênio firmado entre a então FUNESA (hoje UNEAL) e a Prefeitura Municipal daquela cidade. A autorização do Conselho Estadual de Educação foi expedida no dia de 20/08/2005 e publicada no Diário Oficial do Estado de Alagoas em 24 de agosto do mesmo ano (UNEAL, 2019).

#### 3.4. Coleta dos dados.

Ainda segundo Vergara (2000) e Gil (2010), existem dois tipos de amostra: probabilística, baseada em procedimentos estatísticos e não probabilística. A amostra não-probabilística, a qual foi utilizada nesta pesquisa, resultam aquelas selecionadas por acessibilidade, por tipicidade e por cotas, próprias aos estudos qualitativos.

Dentre os vários procedimentos para a realização da coleta dos dados, conforme tratados por Lakatos e Marconi (2003), foram utilizados procedimentos de estudo de caso, com o emprego de entrevistas, com a participação dos principais gestores da UNEAL, à luz da base bibliográfica, bem como recolhimentos de documentos existentes sobre o assunto. No presente caso, essa pesquisa teve como amostra os gestores dos Órgãos de Direção e Assessoramento Superior, os Órgãos de Execução Superior e os Órgãos de Execução Acadêmica.

O roteiro que foi usado nas entrevistas (APÊNDICE A) é composto de 35 (trinta e cinco) questões com o objetivo de trazer informações acerca das características do órgão de Controle Interno da UNEAL, sua atuação e de que modo ele se encontra estruturado, extraíndo também as consequências no caso da ausência de controles internos. Concomitantemente, foram levantadas as sugestões para implantação do Regimento Interno do *Campus IV* da UNEAL.

O Roteiro Estruturado de Entrevista foi dividido em cinco blocos para que houvesse uma melhor compreensão do pesquisado:

- Bloco I: buscou estruturar as características do respondente da entrevista, identificando dados pessoais, como faixa etária, escolaridade, área de formação superior;
- Bloco II: objetivou descrever as características e estrutura da unidade organizacional que exerce as funções de Controle Interno, para que se identifique como a unidade se encontra estruturada;
- Bloco III: visou obter conhecimento de quais atividades inerentes ao Controle Interno são exercidas pela unidade em questão;
- Bloco IV: teve a finalidade de investigar as propriedades dos profissionais que exercem suas atividades na unidade de Controle Interno das universidades; e
- Bloco V: pretendeu levantar informações sobre o Regimento Interno existente nos *Campi* de cada IES pesquisa.

Para a elaboração da proposta do Regimento Interno (RI) do Campus IV da UNEAL, além das sugestões derivadas das entrevistas de 20 gestores estratégicos, a coleta documental foi baseada em materiais escritos, constituindo o que se denomina de fontes primárias (LAKATOS, MARCONI, 2003), correspondendo, mais precisamente, as Atas das Reuniões dos Conselhos de Campus, aos processos administrativos e as portarias. Logicamente que o trabalho contou com a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, a qual abrangeu toda bibliografia necessária para o desenvolvimento do tema da pesquisa (LAKATOS, MARCONI, 2003). Nesse caso, foram analisados o RI de um Campus (apenas um campus possui e, assim mesmo, ainda não vigente), o Regimento Geral e o Plano de Desenvolvimento Institucional da UNEAL.

As questões objeto das entrevistas teve o intuito de identificar a existência de um órgão de Controle Interno na UNEAL, para averiguar quais os setores cujas informações são integradas pelo órgão de Controle Interno, para entender o processo dos documentos pelos setores do Campus, outras para compreender a estrutura organizacional e, por fim, questões predominantes abertas para colher sugestões objetivando a elaboração de uma proposta de Regimento Interno para o Campus IV da UNEAL.

### **3.5. Riscos e benefícios da pesquisa.**

Os incômodos e possíveis riscos à sua saúde física e/ou mental dos gestores que responderam à pesquisa são: de origem psicológica, intelectual ou/e emocional, tais como: desconforto ao responder questões sobre o ambiente de trabalho e chefias; a possibilidade de

constrangimento; estresse; cansaço; quebra de sigilo; divulgação de dados confidenciais (normais para quem representa um setor, uma entidade).

Observando-se o momento epidemiológico atual do COVID-19, a fim de evitar qualquer risco a saúde física dos entrevistados, todas as entrevistas foram feitas de forma remota. Todas as entrevistas foram gravadas utilizando-se os recursos da plataforma *Google Meet*, as quais foram devidamente autorizadas pelos entrevistados, seja pelo registro no início da gravação, bem como pela autorização no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (modelo no Apêndice B).

Como formas de minimizar os riscos, foi informado ao participante que não é obrigado a responder todas as questões, caso não se sinta confortável com o teor das perguntas. Caso a pesquisa se tornasse cansativa, seria possível concluí-la em outro momento se fosse da vontade do gestor, em horário de sua conveniência. Não serão divulgadas, nestes estudos, imagens ou dados pessoais, inclusive o nome, sendo referenciado apenas por códigos. Os dados coletados nas entrevistas estão armazenados em pasta com acesso restrito apenas ao pesquisador envolvido na pesquisa. Essa, inclusive, foi uma condição praticamente exigida por todos os participantes das entrevistas, assegurada pelo pesquisador (conforme acordado no item 13 do TCLE), de modo que eles pudessem responder aos questionamentos com segurança e sinceridade, o que resultou na obtenção de dados e informações fidedignas, gerando, assim, credibilidade na análise e discussão dos resultados.

A conclusão da pesquisa proporcionou, entre outros, os seguintes benefícios:

- a) Conhecer as características do controle interno da UNEAL e, com isso, ter-se um documento inédito que aponte pontos positivos e negativos sobre o assunto;
- b) Colaborar e propor a implementação de um Regimento Interno, como instrumento de controle interno, para o *Campus IV* da Universidade Estadual de Alagoas, situada no município de São Miguel dos Campos/AL.

O projeto original desta pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAL em 01/02/2021, sendo aprovado, sem ressalvas/pendências, no dia 18/02/2021. Segundo o Parecer consubstanciado do CEP nº 4.546.388, CAAE 42733421.3.0000.5013, “o projeto apresentado é bem fundamentado e o questionário condiz com os objetivos propostos”.

Contudo, tendo em vista a mudança do Orientador da Pesquisa e das sugestões dadas pela Banca de Qualificação, realizada no dia 28/04/2021, a presente pesquisa foi novamente submetida ao CEP/UFAL, em razão, principalmente:

- alteração no título da pesquisa;

- alteração no objetivo geral da pesquisa;
- alteração do universo e amostra da pesquisa (das quatro IES públicas alagoanas para apenas uma, a UNEAL);
- mudança do instrumento a ser empregado na pesquisa (do questionário para entrevista).

Após nova submissão do projeto, foi emitido novo parecer consubstanciado do CEP/UFAL de nº. 4.873.728, de 29/07/2021, com Certificado de Apresentação para a Avaliação Ética – CAAE 49876621.5.0000.5013 aprovando esta pesquisa.

### **3.6. Análise e discussão dos resultados.**

Correspondendo a parte mais importante do relatório, foi feita análise e discussão dos dados e informações obtidas através dos mecanismos descritos anteriormente, de modo a confirmar ou refutar os pré-entendimentos existentes, eliminando os dados/informações irrelevantes, inconclusivos, insuficientes (LAKATOS, MARCONI, 2003). A análise, interpretação e crítica foi iniciada na continuidade do estudo do material bibliográfico.

A análise dos resultados e discussão foram realizadas pela técnica de análise e interpretação de conteúdo dos dados levantados, com apoio do referencial teórico. As manifestações de todos os envolvidos na pesquisa se fizeram presentes nas discussões, visando propostas de melhorias no funcionamento operacional do Campus IV da UNEAL. Como resultado final, foi elaborado um documento denominado “Proposta de Regimento Interno do Campus IV da UNEAL”, o qual será apresentado ao Diretor e Presidente do Conselho do Campus para análise e posterior aprovação e implantação.

Segundo Minayo et al. (2009), dentre os procedimentos metodológicos da análise de conteúdo utilizados a partir da perspectiva qualitativa, destaca-se os seguintes, os quais não ocorrem, necessariamente, de forma sequencial: categorização, inferência, descrição e interpretação.

A categorização corresponde uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto. Esse procedimento foi observado na análise dos dados e informações obtidas por cada bloco de questões (coletados até a data de 10/08/2021) que formam o roteiro de entrevista. Pode-se notar que esse procedimento já foi iniciado com a escolha do referencial teórico e a distribuição das questões em bloco de compreensão dos objetivos da pesquisa.

A inferência, segundo Richardson et al. (1985) apud Minayo et al. (2009, p. 89), é a “operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições

já aceitas como verdadeiras”. Um estudo relatado no referencial teórico desta pesquisa tratara especificamente sobre a existência ou não de órgãos de controle interno em entidades da educação superior: Azevedo et al. (2010). Além disso, a experiência profissional do pesquisador, tanto como docente como gestor da UNEAL, possibilitará o emprego da inferência.

A descrição é a enumeração das características do texto, resumida após tratamento analítico. A descrição é própria do tipo de pesquisa descritiva. Ela compreende as argumentações resultantes da pesquisa bibliográfica e empírica.

Ainda com base em Minayo et al. (2009), no que se refere a interpretação, é o procedimento que vai além do que se tem como pesquisado, pela qual se atribui um grau de significação mais ampla aos conteúdos analisados. Ela consiste em relacionar as estruturas semânticas com estruturas sociológicas dos enunciados apurados nas pesquisas.

A análise e a discussão dos resultados foram feitas com base nos referenciais teóricos adotados na revisão de literatura e na coleta dos dados. Basicamente, as ações de análise e discussão dos resultados compreenderam:

- como resultado da aplicação da entrevista, foram apresentados gráficos, figuras, quadros, tabelas, e outras formas, quando convenientes; todas essas ilustrações inseridas no trabalho foram devidamente comentadas;
- as explicações corroboraram ou refutaram as hipóteses pré-concebidas no projeto de pesquisa e responderam à questão proposta pela pesquisa;
- os objetivos, geral e específicos propostos para a pesquisa, foram devidamente contemplados nessa análise e discussão de resultados (análise situacional).

Os dados foram apresentados de acordo com sua análise de conteúdo, incorporando no trabalho gráficos, figuras, quadros, tabela e outras ilustrações necessárias à compreensão da pesquisa (LAKATOS, MARCONI, 2003).

A análise dos dados, cujos insumo foi coletado até 10/08/2021, foi organizada ao longo do processo de pesquisa para torná-la mais sistemática e formal. No entanto, levou-se em conta a necessidade de uma reflexão crítica e contínua do processo de pesquisa, que ocorre em uma realidade sempre em curso, e o pesquisador deve estar atento para ver as diferentes possibilidades de análise que se apresentam, revisando suas interpretações, refazendo hipóteses e conduzindo novas pesquisas com base na compreensão da natureza social do conhecimento.

No corpo do trabalho foi destacado, utilizando-se a melhor forma de apresentação, inclusive com auxílio do *software* ATLAS.ti, cada consolidação de dados e/ou informações, possibilitando, assim, a melhor e correta interpretação dos resultados.



As informações das respostas as questões das entrevistas foram utilizadas para traçar o perfil do controle interno da UNEAL. Com os resultados obtidos, foi possível traçar as características da área de controle interno da UNEAL, bem como compará-la com a literatura existente sobre o assunto.

Enfim, os dados foram analisados através da técnica da análise de conteúdo, com auxílio do ATLAS.ti e do aplicativo Excel. A correlação foi utilizada como forma de avaliar o efeito dos controles internos e da importância da implantação de um regimento interno para o Campus IV da UNEAL.

Em razão da pandemia da COVID-19, no atual momento, a pesquisa sofreu limitações quanto à obtenção de documentos no Campus IV da UNEAL, bem como dificultou o contato com os gestores alvos das entrevistas.

A pesquisa empírica realizada em forma de entrevista atingiu a 20 gestores da UNEAL, conforme detalhado na subseção 3.3 – Caracterização do Campo de Pesquisa, considerados estratégicos para atingir os objetivos traçados neste trabalho. A diferença da falta de um entrevistado ( $21 - 20 = 1$ ) se deu pela recusa do mesmo, não indicando outro profissional que pudesse suprir sua omissão. Ficou claro que a preocupação de ser identificado e tornar suas concepções sobre as ideias e/ou fatos relacionados a UNEAL foi a razão da recusa em participar. Na verdade, essa preocupação, a exceção de raríssimos gestores, foi uma regra, o que levou ao pesquisador tomar todos os cuidados para não identificar nenhum gestor na pesquisa.

Para contornar esse problema da identificação, todos os gestores entrevistados receberam, preliminarmente, uma numeração, totalmente aleatória, e estão identificados com a letra **E** seguida dessa numeração (**E\_01, E\_02 ... E\_21**), inexistindo o gestor E\_07 (recusa). A numeração não obedece a critérios de ordem alfabética, de hierarquia funcional, da cronologia das entrevistas, de órgãos ou unidades, de idade, de tempo de serviço, etc., ou seja, identificação completamente aleatória. Quando estritamente necessário, o pesquisador está identificado como **(P)**.

A análise de conteúdo permite a categorização (codificação), inferência, descrição (tabulação) e interpretação (MINAYO et al., 2009; BARDIN, 2011), de forma estruturada e sequencial. Para tanto, utilizou-se o *software* ATLAS.ti para organização e categorização dos relatos. Para o aproveitamento da ferramenta ATLAS.ti, foram criados 30 códigos e 4 redes, os quais trabalharam os 20 documentos oriundos das entrevistas, as quais foram gravadas e, posteriormente, transcritas, tendo gerado, no sistema ATLAS.ti, 735 citações.

A categorização adotada neste estudo tomou por base as perguntas constantes do Roteiro Estruturado de Entrevistas (Apêndice A), ou seja, sobre os 20 documentos gerados das entrevistas dadas pelos principais gestores da Universidade, principalmente observando a distribuição das questões pelos blocos que buscavam, inicialmente, concentrar as perguntas por temáticas relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa. Também foram observados pontos identificados na literatura como sendo relevantes no tratamento das questões em estudo. Disso tudo resultou na categorização (codificação) a ser explorada nessa seção de análise situacional, conforme resumo exposto no Quadro 8.

**Quadro 8 – Categorização para Análise de Conteúdo**

CATEGORIA	SUBSEÇÃO	QUESTÃO
Auditorias Externas na UNEAL	4.5	19 / 25 / 26 / 28
Características do CI na UNEAL	4.3	Bloco II
Compreensão sobre Controle Interno	4.3	4 / 24
Compreensão sobre o Papel do C.I.	4.3	5 / 6
Conhecimento sobre Fraudes e Perdas	4.4	20
Controle Interno Formalizado na UNEAL	4.3	12
Controle Precário na UNEAL	4.4	11
Controle Precário no Órgão/Unidade	4.4	10
Disseminação dos Regimentos	4.6.2	32
Entende que são Atividades de C.I.	4.4	7 / 15
Experiência Profissional Anterior	4.2	3
Fluxo das Atividades do Órgão/Unidade	4.5	22 / 23
Formação Educacional	4.2	2
Formas como é Realizado o CI na UNEAL	4.5	21
Função	4.1 / 4.2	Identificação
Funções do Órgão de Controle Interno	4.4	17
Idade do Gestor	4.2	1
Nível Acadêmico dos Responsáveis pelo C.I.	4.2 / 4.3	27
Organograma da UNEAL	4.1	35
Órgãos de Controle Externo na UNEAL	4.4	18
Regimento interno dos Órgãos/ <i>Campi</i>	4.6.2	10 / 29 / 30 / 31
Responsáveis pelo C.I. na UNEAL	4.3	13
Setores de Órgãos Subordinados	4.1	9
Subordinação do CI se Implantado na UNEAL	4.4	16
Subordinação do Órgão/Unidade	4.1	8
Sugestões Conduzidas para o RI	4.6.2	33
Sugestões Espontâneas para o RI	4.6.2	34
Tempo de UNEAL	4.2	3
Tempo na Atual Função	4.2	3
Uso da Tecnologia nas Atividades	4.5	14

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Como se percebe, todas as 35 perguntas previstas no Roteiro da Entrevista foram utilizadas na análise situacional. O processo de codificação foi composto de transcrição e criação dos documentos primários por bloco de questões, interpretação dos textos e codificação. As relações constantes nos mapas semânticos seguem as percepções dos respondentes, assim, cada código criado está vinculado de acordo com os sentidos dados nas respostas, bem como como a teórica das atividades e/ou atribuições inerentes ao controle interno. Nessa perspectiva foram geradas as relações entre os códigos, ou seja, algumas respostas estão conectadas com outras ou são complementares. Em alguns casos, só na fase da análise do conteúdo da descrição/tabulação algumas questões foram remanejadas de bloco para outro, o que permitiu melhor interpretação dos dados ou informações.

Assim como a geração da codificação baseadas em cada pergunta ocorreu, conforme demonstrado no Quadro 8 anterior, também se procedeu, com o auxílio do ATLAS.ti, a criação de famílias de códigos, denominadas de Redes. “A visualização pode ser um elemento chave na descoberta de conexões entre conceitos, na interpretação de descobertas e na comunicação efetiva de resultados” (FRIESE, 2019, p. 53). As redes no ATLAS.ti permitem o alcance desses três importantes objetivos. Assim como foi feito para o emprego dos códigos no trabalho, abaixo, Quadro 9 com a criação de redes.

**Quadro 9 – Criação de Redes para Análise de Conteúdo**

REDE	SUBSEÇÃO	CÓDIGOS
Controle Interno da UNEAL	4.3	Controle Interno Formalizado Nível Acadêmico dos Responsáveis pelo CI Responsáveis pelo CI na UNEAL
Organograma	4.1	Organograma da UNEAL Função Subordinação do Órgão/Unidade Setores de Órgãos Subordinados
Perfil dos Gestores Pesquisados	4.2	Experiência Profissional Anterior Formação Educacional Idade do Gestor Tempo de UNEAL Tempo na Atual Função Função Compreensão sobre Controle Interno Compreensão sobre o Papel do CI
Tempo da UNEAL X Tempo de Função	4.2	Tempo de UNEAL Tempo na Atual Função

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Fica evidente neste trabalho que o uso de *software* de análise de dados qualitativos colabora para um bom gerenciamento dos dados, sua indexação, recuperação de segmentos e, inclusive o compartilhamento de códigos por bases diferentes, encorajando sua análise exploratória. A construção dos mapas de relações, ou mapa semântico no caso do ATLAS.ti,

permite a interpretação do pesquisador e, nesse sentido, colabora para o exercício dos distanciamentos e aproximações com o objeto de estudo, bem como para a familiarização com seus aspectos particulares, respectivamente, a fim de estabelecer uma análise mais aproximada desses dados.

Com a utilização do *software* de análise de dados ATLAS.ti pode-se aproveitar ao máximo as possibilidades de seus recursos, em particular no tocante aos dados primários. Nesse trabalho, foram utilizadas as Nuvens de Palavras, criadas a partir da contagem de frequências de ocorrência dos termos no texto, Rede Semântica, a partir da análise dos textos para a criação de códigos correspondentes e de suas redes de relações e as Citações, que correspondem aos trechos dos materiais analisados e que geraram os códigos da rede semântica. As ferramentas foram distribuídas de acordo com a sua contribuição para uma melhor compreensão da interpretação e análise dos dados.

Dessa forma, para dar um panorama geral sobre as perspectivas dos gestores acerca do tema, o resultado das entrevistas foi organizado com o auxílio do examinador de palavras do ATLAS.ti, a partir da contagem de repetições dos termos, observando a ligação/vínculo das questões, listando as palavras em ordem de maior para menor frequência.

### **3.7. Proposta para o Regimento Interno do Campus IV da Universidade Estadual de Alagoas.**

O Regimento Interno é um conjunto de procedimentos estabelecidos em documentos e sistemas amplamente utilizados por grandes empresas privadas e são imprescindíveis na administração pública. O Regimento Interno contém todos os deveres, obrigações e responsabilidades dos funcionários, como horas de trabalho, regras sobre faltas e atrasos, uso de EPI, regras sobre o uso de uniformes, disposições sobre benefícios e proibições, a previsão de uma infração disciplinar, que prevê as possibilidades de advertência, suspensão e até demissão, etc.

De acordo com o Guia para Elaboração de Regimento Interno das Secretarias de Estado do Governo do Distrito Federal (2012, p. 4),

o Regimento Interno é o documento que apresenta um conjunto de normas estabelecidas para regulamentar a organização e o funcionamento do órgão, detalhando os diversos níveis hierárquicos, as respectivas competências das unidades existentes e os seus relacionamentos internos e externos. Define, também, as competências dos titulares de Cargos de Natureza Especial e em Comissão.

O Regimento Interno – RI é o complemento aos atos normativos que definem a estrutura administrativa do Campus IV da UNEAL. Ele deve ser proposto com a participação de todos os envolvidos, ser submetido ao Conselho do Campus para aprovação e ser publicado, pela Direção, através de resolução.

Para a elaboração do RI, macro objetivo desta pesquisa, três medidas foram tomadas:

- obtenção de informações que os 20 gestores entrevistados têm sobre o Regimentos existentes na UNEAL (geral, de órgãos, de unidades, de comissões, etc.;
- visita *in loco* ao Campus IV a fim de analisar os arquivos de Atas de Reuniões do Conselho de Campus, dos processos administrativos e de portarias;
- análise do Regimento Geral da UNEAL – RG sobre o que ele normatiza a respeito do Regimento Interno dos *Campi*.



se as palavras de modo a gerar uma frase compreensível, fica explícito o tema deste trabalho, ou seja, CONTROLE INTERNO UNEAL. A ocorrência de muitos termos usuais, da fala do cotidiano, explica-se em razão dada a natureza e o objeto dessa pesquisa, bem como pelo fato das gravações terem sido transcritas para o ATLAS.ti na íntegra, preservando, com isso, o real pensamento dos entrevistados.

#### 4.1. Estrutura hierárquica da UNEAL.

A Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL possui a estrutura de suas atividades embasadas no Regimento Geral, com última atualização em 04/07/2012, e na Lei Delegada, atualmente a de nº 47, de 10/08/2015. Fazendo-se comparativo entre a estrutura organizacional estabelecida entre esses dois documentos legislativos, percebe-se algumas diferenças na constituição organizacional da UNEAL.

**Quadro 10: Estrutura Organizacional Central da UNEAL.**

<b>LEI DELEGADA 47</b>	<b>REGIMENTO GERAL DA UNEAL</b>
<b>Órgãos Colegiados</b>	<b>Órgãos de Colegiados Gerais</b>
A. Conselho Superior.	A. Conselho Superior Universitário – CONSU; B. Conselho de Curadores – CURA; C. Comissão Própria de Avaliação – CPA; D. Comitê de Ética em Pesquisa – CEP.
<b>Gestão Estratégica</b>	<b>Órgãos de Direção e Assessoramento Superior</b>
A. Reitoria; B. Vice-Reitoria; C. Chefia de Gabinete; D. Coordenadoria Jurídica; E. Assessoria de Governança e Transparência; F. Assessoria de Projetos; G. Assessoria de Comunicação; H. Assessoria Técnica.	A. Reitoria; B. Vice-Reitoria; C. Chefia de Gabinete; D. Assessoria Jurídica; E. Assessoria de Comunicação; F. Assessoria Técnica em Educação; G. Assessoria Técnica de Cooperação Externa; H. Assessoria Técnica da Vice-Reitoria; I. Ouvidoria Geral
<b>Gestão de Estado</b>	<b>Órgãos de Execução Superior</b>
A. Gerência Executiva de Planejamento, Orçamento, Finanças e Contabilidade; B. Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão; C. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano; D. Chefia Executiva de Tecnologia da Informação.	A. Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD; B. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPEP; C. Pró-Reitoria de Extensão - PROEXT; D. Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão - PROPEG; E. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano – PRODHU
<b>Gestão Finalística</b>	<b>Órgãos de Execução Acadêmica</b>
A. Pró-Reitoria de Extensão; B. Pró-Reitoria de Graduação; C. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; D. <i>Campi</i> (no total de seis).	A. Campus I – Arapiraca; B. Campus II – Santana do Ipanema; C. Campus III – Palmeira dos Índios; D. Campus IV – São Miguel dos Campos; E. Campus V – União dos Palmares; F. Campus VI – Maceió.

Fonte: elaborado pelo pesquisador.



Conforme apurado na pesquisa de campo, oficialmente prevalece a estrutura estabelecida pela Lei Delegada<sup>8</sup>, a qual institui o modelo de gestão da Administração Pública Estadual do Poder Executivo, sendo essa mais atual do que o Regimento Geral. Contudo, na prática, há um misto das duas estruturas funcionando. A Lei Delegada, por vezes, é alterada, não tendo o Regimento Geral acompanhado as mudanças.

Funções que se apresentam no Regimento Geral e não existem na realidade, como Assessoria Técnica em Educação, Assessoria Técnica de Cooperação Externa e Assessoria Técnica da Vice-Reitoria (que na Lei Delegada aparece apenas como Assessoria Técnica), podem está sendo utilizadas em outras áreas da UNEAL, sem, contudo, ter-se um controle efetivo sobre esses desvios, considerados necessários: “... elas existem em alguns aspectos, porque dentro da PROGRAD eu tenho algumas gerências. [...] Então, esses 3 cargos aí eu não sei, eu não lembro exatamente se eles estão vinculados a essa gerência, mas eram pra está, porque de fato são os órgãos, as funções vinculadas a PROGRAD” (E\_11).

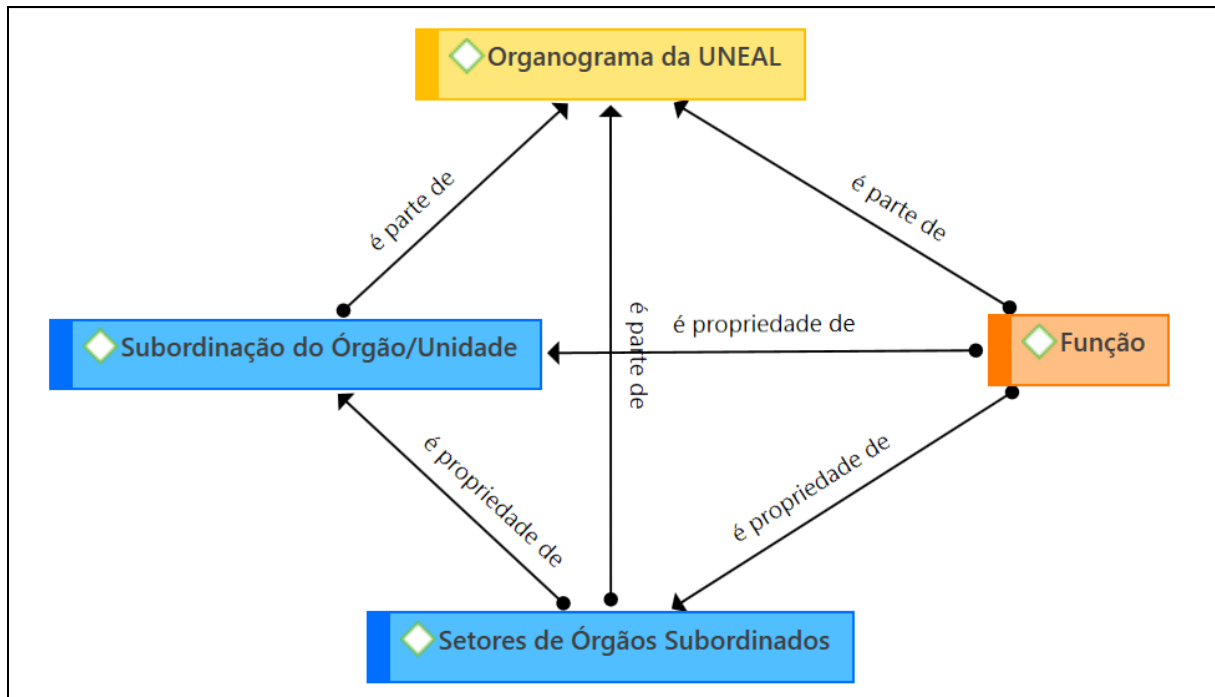
Os entrevistados demonstraram desconhecer a estrutura organizacional designada pela Lei Delegada e pelo Regimento Geral, confirmando uma hierarquia prática existente no desempenho cotidiano de algumas das suas atividades quem nem sempre é a oficial (pela Lei Delegada ou pelo Regimento Geral). Essas interpretações foram possíveis pelo estudo da rede utilizada para compreensão do Organograma da UNEAL, conforme se pode observar na Figura 4. A cor diferenciada do código “função” é para indicar que ela está relacionada com outra rede (conforme Figura 5).

De modo geral, algumas funções não guardam a hierarquia (não há vínculo) sobre o exercício de suas atividades operacionais, não se recorrendo à chefia imediata quando isso se faz necessário, existindo grande concentração de subordinação imediata à Reitoria da UNEAL (reitor ou chefe de gabinete). As diferenças entre o Organograma do Regimento Geral e o da Lei Delegada contribuíram, em muito, para as divergências existente. Os organogramas encontrados na página da UNEAL não refletem à realidade.

---

<sup>8</sup> As Leis Delegadas são atos normativos com força de Lei Ordinária e sua edição é competência privativa do Governador do Estado, o qual solicita à Assembleia Estadual para que lhe seja delegado a competência para legislar sobre determinada matéria.

**Figura 4: Rede Utilizada para Compreensão do Organograma da UNEAL.**



Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Um dos órgãos, considerado pela Lei Delegada como de gestão de Estado, tem como responsável um servidor que não possui função gratificada para desempenhar esse papel, embora possua formação educacional e experiência profissional na área. Os outros colaboradores desse órgão são profissionais qualificados e possuem funções técnicas, o que proporciona segurança no funcionamento desse órgão. Na prática, esse órgão está diretamente vinculado à Reitoria.

Há órgãos (funções) que, pela atuação, ficam vinculados a mais de uma chefia. Conforme **E\_02**, sua atividade é distribuída em duas vertentes: uma como se fosse um braço da Controladoria Geral do Estado na UNEAL e outra junto a Governança Corporativa do Palácio do Governo, respondendo também pela UNEAL. Contudo, há independência no exercício de suas atividades em relação às esferas externas à UNEAL. Da mesma forma, **E\_21** entende que, sobre uma determinada função, “pela lei delegada, ela é subordinada a Reitoria; contudo, na UNEAL, entende-se que essa função é subordinada a PROPEG. Na prática, se atende a Reitoria”.

Há situação em que um servidor pode ser destacado para atuar em uma função de órgão colegiado, de forma permanente, mantendo outra função de um órgão de direção, por exemplo, respondendo ele ora a chefia do seu órgão original, ora ao presidente do órgão colegiado. Existe também caso em que há dúvida do próprio servidor sobre a quem ele está subordinado. Sobre o organograma de um *Campi*, de quais órgãos estariam abaixo: “então eu não sei se eu colocaria abaixo, mas eu colocaria, assim, o conselho do *Campus* ao lado da direção, pois eu acho que é

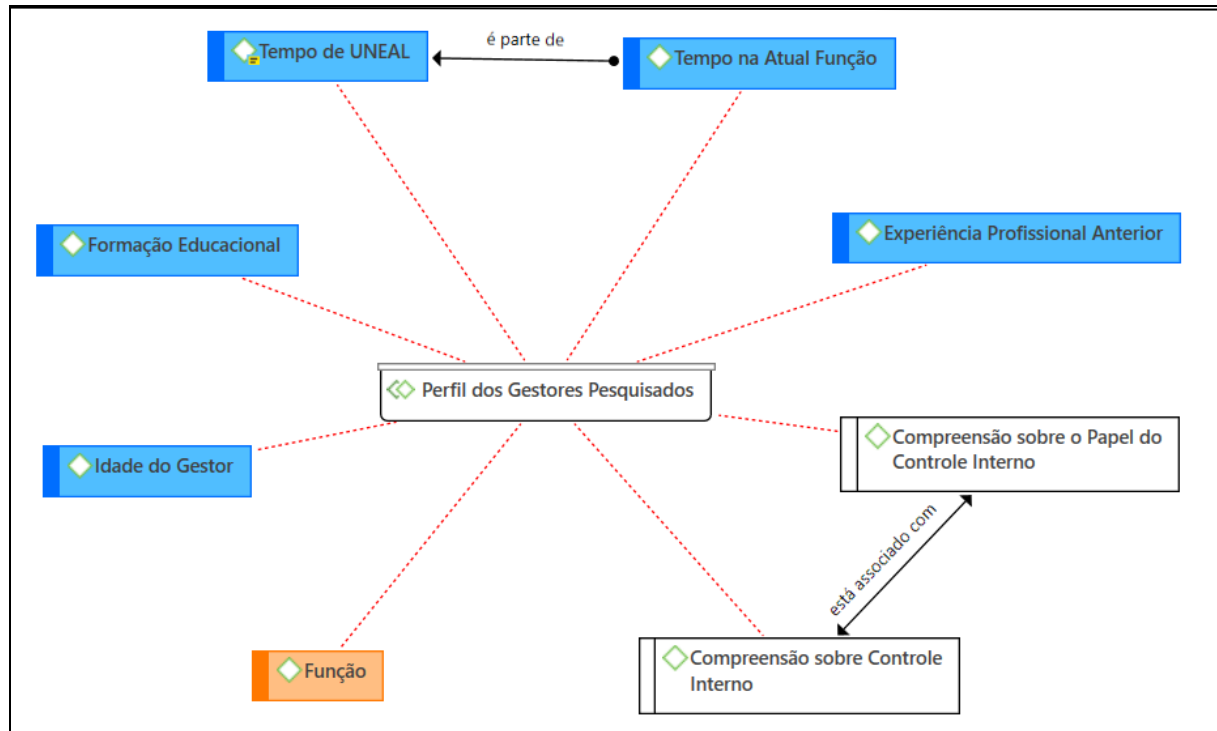
um grande apoio. E como tem o CONSU e a Reitoria, cada um tem a sua, o seu valor, então, assim, eu colocaria o Conselho do *Campus*” (E\_17).

A pesquisa identificou que existe confusão de entendimento de hierarquia provocada pela execução das atividade/atribuições. O fato de um órgão prestar informações ou serviços a outro não representa subordinação funcional, não estando, assim, sujeito a ingerências. É o que ocorre, por exemplo, entre uma pró-reitoria e outros órgãos internos da estrutura central, como se pode ser observado em uma resposta do E\_15, quando indagado sobre quais órgãos estariam subordinados à pro-reitoria mencionada. Na concepção dele, coordenações de curso, atividades de extensão e pesquisa, atividades de registros acadêmicos, por exemplo, estariam todas subordinadas a essa pró-reitoria. Ao contrário do entendimento dele, conforme Lei Delegada e o Regimento Geral, para efeito de hierarquia, coordenações de cursos estão subordinadas aos respectivos Campi; atividades de extensão de pesquisa são desenvolvidas nas unidades acadêmicas, é coordenada por um professor e supervisionada pela PROESP; atividades de registros acadêmicos acontecem tanto nas secretarias gerais dos Campi, subordinadas aos diretores dessas unidades, bem como na reitoria, realizada pela Chefia de Registro e Controle Acadêmico, vinculada à PROGRAD. O que existe, na realidade, é a multidisciplinariedade de áreas envolvidas para uma mesma atividade, ou seja, diversas áreas, trabalhando em equipe, em busca de um objetivo comum.

#### **4.2. Perfil dos gestores participantes da pesquisa.**

Investigou-se o perfil dos dirigentes dos órgãos de direção e assessoramento superior, de execução superior e de execução acadêmica que participaram desse estudo, tendo-se detectado, como resultado da pesquisa, os dados demonstrados pelos gráficos e a tabela inseridos adiante. Para essa subseção foi utilizado o grupo de códigos demonstrado na Figura 5, o qual foi extraído do ATLAS.ti.

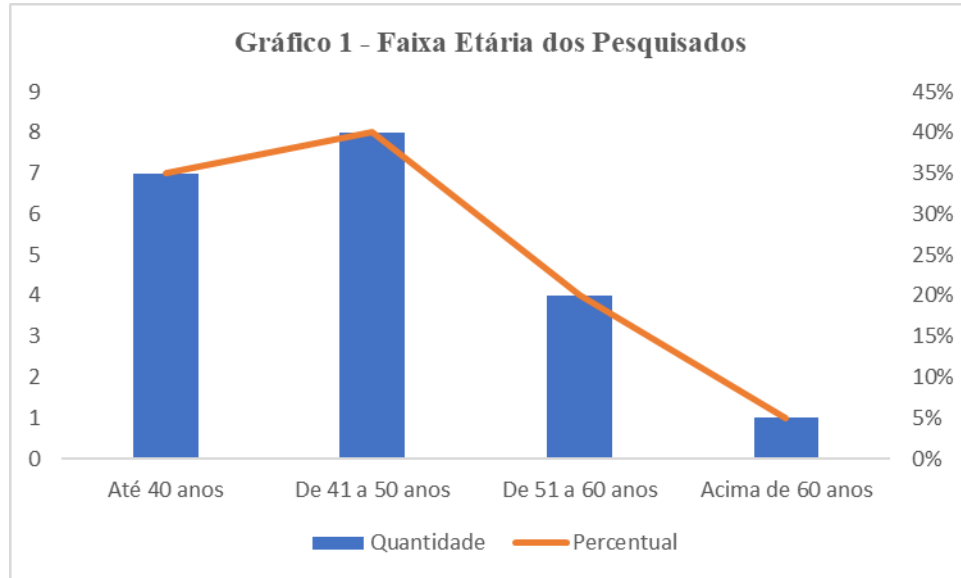
**Figura 5: Grupo de Códigos Utilizado para Estudo do Perfil dos Gestores Pesquisados.**



Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Inicialmente, embora se entenda que os códigos “compreensão sobre o papel do controle interno” e “compreensão sobre controle interno” façam parte do estudo do perfil dos gestores pesquisados, eles não serão explorados nessa seção, pois também eles fazem parte do estudo sobre a caracterização do controle interno da UNEAL (subseção 4.3), parte essa de maior peso para os objetivos da pesquisa.

Importante registrar que, dos 20 gestores pesquisados, 2 não são efetivos (concursados), possuindo cargo comissionado na UNEAL. Continuando o levantamento do perfil dos gestores participantes da pesquisa, buscou-se identificar a faixa etária dos dirigentes, como se pode observar no Gráfico 1.

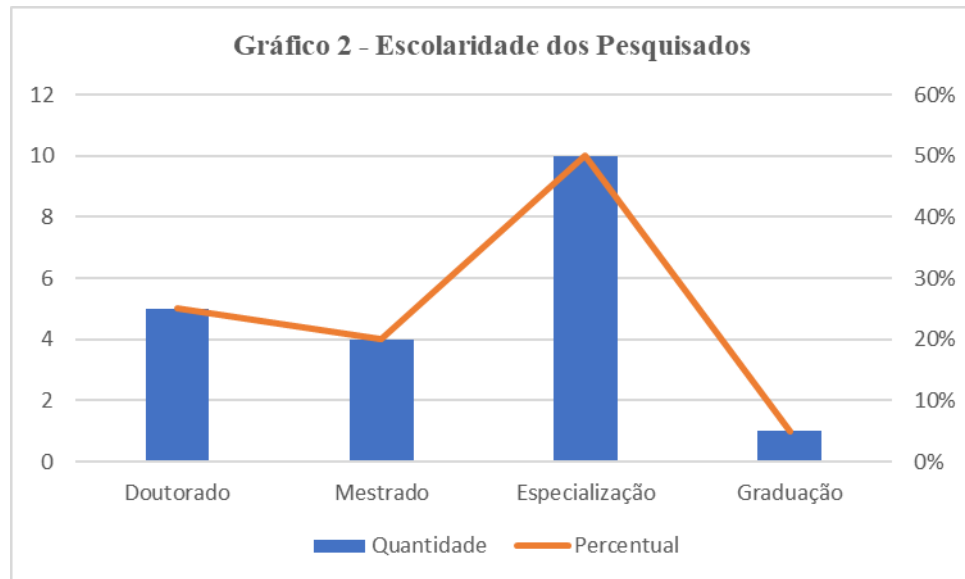


Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Conforme demonstrado no Gráfico 1, a faixa etária que concentra a maioria dos dirigentes pesquisados é a faixa do intervalo de 41 a 50 anos com 8 servidores, representando 40% do total. Considerando a próxima faixa com mais servidores, a de até 40 anos, com 7 servidores, nota-se, portanto, que essas duas classes de faixa etária concentram a maioria dos dirigentes, representando 75% desses profissionais.

A menor idade constatada na pesquisa foi de 31 anos e a maior 62. Constata-se, assim, que os gestores da UNEAL dos órgãos superiores possuem idades satisfatórias para o exercício das funções.

O Gráfico 2 apresenta uma visão em termos de escolaridade dos dirigentes pesquisados, considerando a maior titularização de cada um.



Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Observa-se, pelo Gráfico 2, que os profissionais gestores da UNEAL possuem escolaridade mínima em nível superior, sendo que 50% possuem pós-graduação em especialização, seguida de doutorado, com 25%, demonstrando que são profissionais com qualificação para exercerem a função. A exceção de apenas um entrevistado, todos possuem pós-graduação. Isso se deve, em muito, ao esforço da Universidade em conceder cursos de pós-graduações aos seus servidores, através do Programa Qualifica, com a oferta do curso Gestão Pública, do qual 8 dos entrevistados participaram e foram aprovados.

Observando a formação acadêmica dos entrevistados, em especial, as últimas titulações, conforme Quadro 11, vê-se alguns cursos foram realizados em áreas de administração ou correlatas, a exemplo de Administração Pública, Contabilidade Pública e Lei de Responsabilidade Fiscal, Gerenciamento de Micro e Pequena Empresa, Gestão Pública, etc. Isso proporciona qualidade no desempenho das funções gestoriais, em aspectos de segurança, contorno às adversidades, redução de custos e autoconfiança.

**Quadro 11: Escolaridade dos Gestores Pesquisados.**

TITULAÇÃO	QUANTIDADE	NOMES DOS CURSOS
Graduação	1	Jornalismo
Especialização	1	Administração Pública
	1	Contabilidade Pública e Lei de Responsabilidade Fiscal
	1	Direito
	1	Educação em Matemática
	1	Gerenciamento de Micro e Pequena Empresa
	8	Gestão Pública
Mestrado	1	MBA em Finanças Corporativas, Auditoria e Controladoria
	1	Ciências da Educação
	1	Direito
	1	Ecologia Humana e Gestão Social
Doutorado	1	Sociedade, Tecnologia de Políticas Públicas
	1	Educação
	1	Filosofia
	2	Geografia
	1	Letras

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Observando o Quadro 11 vê-se que a soma total da quantidade dos cursos chega a 24, sendo que o total dos entrevistados foi 20. A diferença de 4 cursos a mais foi ocasionada em razão de que 4 entrevistados possuem 2 especializações.

Importante ressaltar que um dos entrevistados possui MBA (*Master of Business Administration*) em Finanças Corporativas, Auditoria e Controladoria, qualificação específica e apropriada com as atividades de controle interno, estando esse gestor trabalhando com atividades na UNEAL condizentes com as de controle interno, ou seja, observa-se uma relação direta entre essa pós e as atividades desenvolvidas pelo Controle Interno.

A Tabela 1 evidencia a experiência profissional dos gestores entrevistados. Foi levado em consideração o último emprego do gestor, anterior a entrada dele na UNEAL.

**Tabela 1: Experiência Profissional dos Gestores Pesquisados.**

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	GESTOR	SERVIDOR/ EMPREGADO	TOTAL	PERCENTUAL
Administração Pública	4	11	15	75%
Esfera Privada	-	3	3	15%
Autônomo	1	1	2	10%
<b>TOTAL</b>	5	15	20	100%
<b>PERCENTUAL</b>	25%	75%	100%	

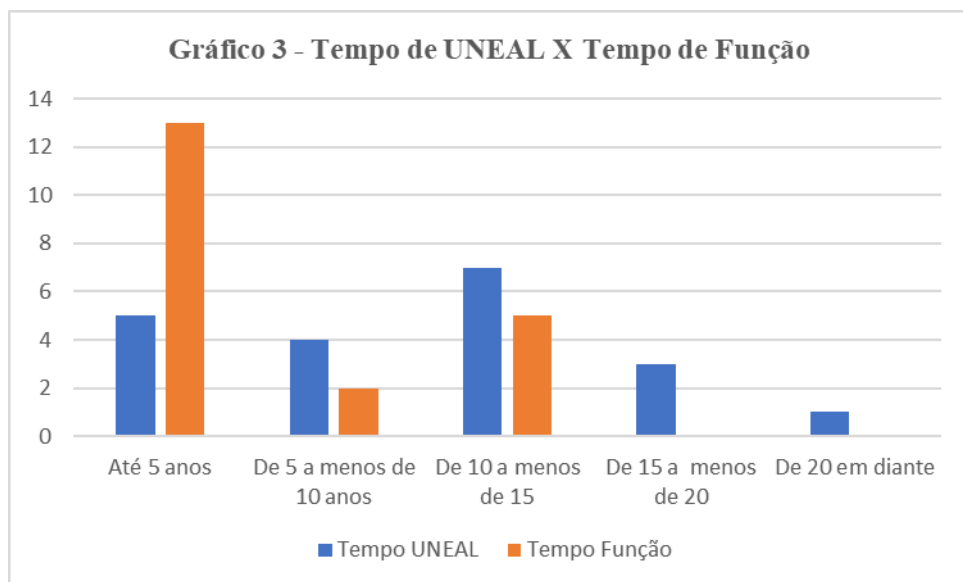
Fonte: elaborado pelo pesquisador.

De acordo com a Tabela 1, a experiência profissional de cerca de 75% dos pesquisados que exercem gestão na UNEAL é proveniente de administrações públicas, enquanto 15% são oriundos da esfera privada e 10% autônomos. Dos 15 da administração pública, 11 entrevistados

não eram gestores, sendo 1 da esfera federal, 9 estadual e 1 municipal. Dos 2 autônomos, 1 era empresário da área contábil, sendo o administrador do negócio, além de já ser professor do ensino superior.

Ainda de acordo com a Tabela 1, observá-se que os profissionais da gestão da UNEAL possuem maior experiência na Administração Pública relativa a esfera estadual, ou seja, específica na qual atuam no presente momento.

Com o emprego dos códigos “Tempo de UNEAL” e “Tempo na Atual Função”, do ATLAS.ti, foi elaborado o Gráfico 3, o qual compara, em termos de quantidades de pessoas, o tempo de experiência que possuem os profissionais pesquisados no exercício das atividades dentro da UNEAL com o tempo que eles possuem como servidores dessa IES Pública.



Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Por meio do Gráfico 3, observa-se que a maior quantidade de servidores, num total de 7, tem de 10 a menos que 15 anos de vínculo com a UNEAL, o que é importante, pois a Administração Pública difere em muitas normas e procedimentos da esfera privada. Isso resulta dos longos períodos sem concurso público para docentes e técnicos-administrativos.

Os dois últimos concursos para docente foram realizados em 2003 e 2014, ou seja, foram mais de 10 anos entre eles, sendo que, em 2021, irão completar 7 anos que não se realiza processo seletivo público em relação ao último que houve (2014). Já em relação ao pessoal técnico-administrativo a situação é pior. O primeiro e único concurso realizado foi em 2008. Esse certamente veio para substituir os servidores técnicos-administrativos que eram quase cem por cento contratados.



Com mais de 20 anos de casa têm-se apenas um servidor, entre os 20 que participaram da pesquisa. Isso caracteriza um perfil de uma gestão composta de servidores com médio tempo de entrada na instituição, bem como, por outro lado, possuidores de maturidade e experiência para gerir a Universidade.

Ainda conforme o Gráfico 3, pode-se perceber que a maior quantidade de gestores pesquisados da UNEAL, ou seja, aqueles que possuem responsabilidades por órgãos internos, num total de 13, tem menos de 5 anos nas atuais funções, inexistindo gestores com mais de 15 anos na atual função. Isso ocorre em razão do modelo de gestão democrática, participativa e inclusiva da UNEAL (UNEAL, 2019), proporcionando, assim, significativa alternância de poder e substituição nas funções gratificadas, através de eleições bianuais (direção e coordenações) e quadrienais (reitoria, o que afeta todos os demais cargos). À exceção a essa dinâmica são os cargos superiores efetivos (aqueles que o servidor entrou direto por concurso público) ou as funções comissionadas não efetivas (realizados por contratos). Nessa modalidade foram detectados, pela pesquisa, 7 servidores que possuem o tempo de função igual ao tempo de UNEAL.

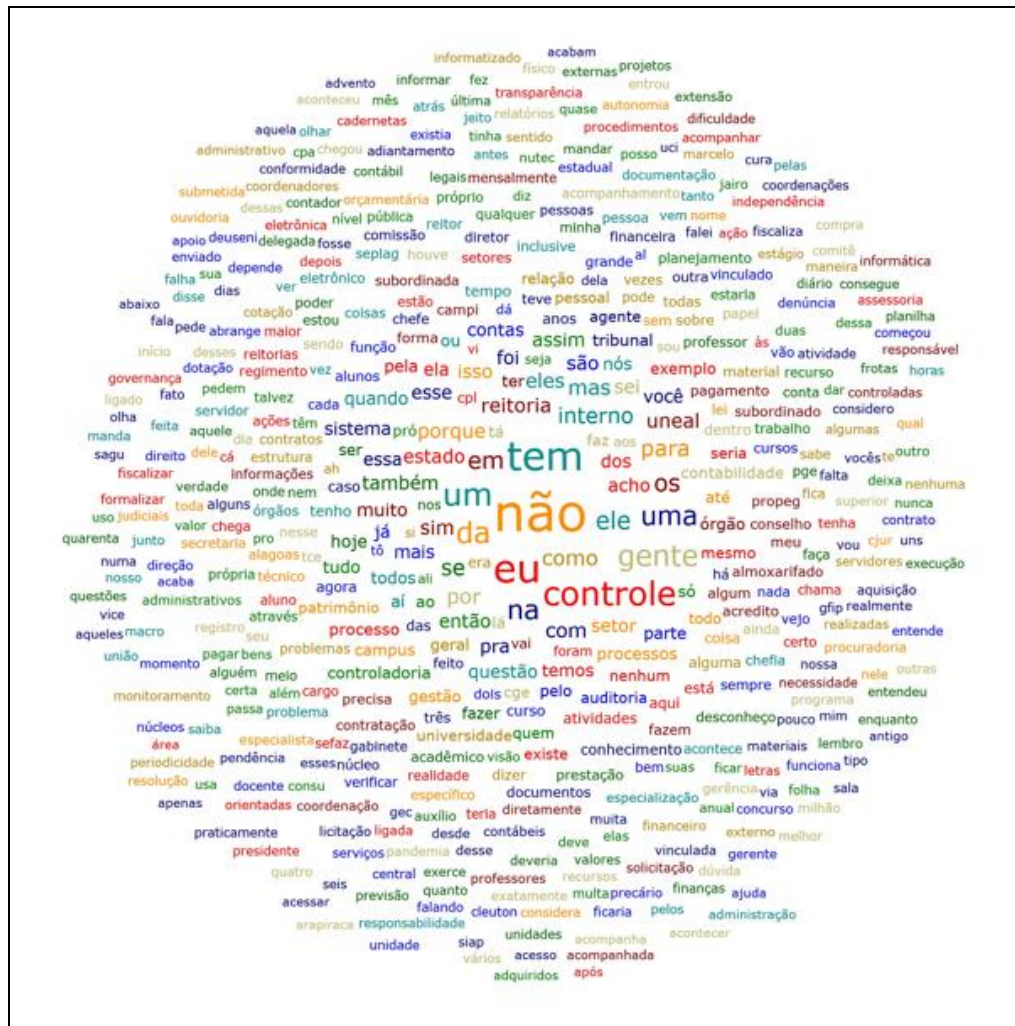
### **4.3. Características do Controle Interno na UNEAL.**

Inicia-se essa subseção afirmando, com base no estudo de campo da pesquisa, que a Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL não tem um órgão de controle interno formalizado. Indagados se existia um Órgão de Controle Interno formalizado na UNEAL, as respostas negativas foram das mais variadas (incluídas as taxativas que não existe), as quais pode-se concluir que não existe esse órgão.

Também analisando a última versão do PDI da UNEAL (2019), não é detectado uma unidade específica de controle interno. Na página 116 aparece como uma ação em andamento para execução de serviços complexos de contabilidade e de trabalhos de auditoria, a ser de competência da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão – PROPEG.

Essa realidade da UNEAL está devidamente caracterizada na construção das nuvens de palavras obtidas pelo sistema ATLAS.ti (Figura 6), quando considerando apenas o Bloco II das perguntas programadas para entrevista (Apêndice A).

Figura 6: Nuvem de Palavras Derivadas das Características do CI na UNEAL.



Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Observando a quantidade que cada palavra foi mencionada pelos entrevistados, através do ATLAS.ti, na ordem decrescente de citações, encontram-se: NÃO (com 229 menções), TEM (159), CONTROLE (122), INTERNO (54), o que dá para registrar a afirmação: “não tem controle interno”. O termo “não” aparece 70 a mais que o termo “tem” em razão de, primeiramente, ser respondida à pergunta de forma taxativa = não; segundo, dito por mais de uma vez pelo mesmo respondente.

Pode-se aferir também que as principais ideias complementares a inexistência do Controle Interno na UNEAL foram:

- mesmo não existindo formalmente, alguns entende que há gestores atuando como se fossem do controle interno;
- desconhecimento da existência desse órgão;

- confundindo a Controladoria-Geral do Estado – CGE, que é uma entidade externa e realiza a controladoria externa da UNEAL, como um órgão de controle interno;
- a existência de um servidor que responde pelos controles interno da UNEAL, tendo, contudo, função gratificada não específica para isso;
- falta de conhecimento do que vem a ser um órgão de controle interno e o que ele faz, informando uma sigla que nem sequer existe na estrutura da Universidade;
- sabem que não tem, mas que existem órgãos na UNEAL que desenvolve atividades de controle interno;
- consideram que o controle interno da UNEAL é centralizado, ou seja, exercido exclusivamente pela Reitoria, em Arapiraca.

Além da Controladoria-Geral do Estado – CGE ser confundida como Órgão de Controle Interno da UNEAL (fato esse mencionado 38 vezes), também foram citados o Tribunal de Contas do Estado – TCE (21 vezes) e a Procuradoria-Geral do Estado – PGE (5 vezes), que são entidades externas que viabilizam a concretização das políticas públicas e atua na defesa da UNEAL. A pergunta aqui feita foi “existe um Órgão de Controle Interno formalizado na UNEAL?”.

A seguir, as principais falas dos entrevistados sobre o assunto que colaboram para o entendimento das principais ideias sobre o controle interno na UNEAL, mencionadas anteriormente.

**Quadro 12: Principais Falas sobre a Existência de um Controle Interno na UNEAL.**

<b>GESTOR</b>	<b>FALA DA RESPOSTA</b>
E_12	Não. Talvez as figuras de gestão é que acabam sendo, acabam sendo ali os atuantes em busca de um controle máximo que a gente pode, tentando não inviabilizar a atuação dos colegas.
E_15	Desconheço.
E_17	Não, especificamente um órgão, um setor para esse fim, não, não tem.
E_04	Formalizada, só a controladoria que faz a auditoria. A Controladoria Geral do Estado.
E_18	O Estado de Alagoas tem estruturado um sistema de controle interno sobre a coordenação da Controladoria-Geral do Estado. Então, como houve mudança de gestão na Universidade, por meio da eleição, mudou o reitor e toda a gestão, houve a necessidade de indicar um responsável pela, pelo controle interno, para, inclusive, cumprir com os requisitos legais junto à Controladoria Geral do Estado e o Tribunal de Contas do estado de Alagoas.
E_19	Eu acredito que sim. Tem a UCI, volta e meia eu vejo processos que chegam pra mim de execução financeira. Eu não sei se a UCI trata de outras coisas na UNEAL [...] UCI - Unidade de Controle Interno. <b>(P) Existe e tem esse nome de órgão na UNEAL?</b> Eu acho que tem, deixa eu verificar aqui. Não sei, eu acho que tem, deixa eu ver [...] Não estou conseguindo encontrar, mas eu acho que é esse termo mesmo...
E_06	Se tem, eu desconheço. Tem a contabilidade que faz um tipo de controle, mas não é o ideal.
E_09	Acho que aqueles órgãos que envolvem recurso. Todas as atividades que envolvem de alguma maneira recursos públicos passam por controle. Na verdade, isso é um elemento para a gente acompanhar de perto.
E_05	Essa parte do controle interno da UNEAL, eu acho que talvez venha ocorrer mais em Arapiraca, onde tem as pró-reitorias e tudo mais.

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Sobre a existência de um servidor que responde pelos controles interno da UNEAL perante a Controladoria-Geral do Estado, por questões de obrigatoriedade, além do próprio servidor que afirmou isso, mais outros dois entrevistados confirmaram essa informação. Apurou-se que esse servidor foi designado por uma portaria interna (indicação da Reitoria) para responder por essa atividade sem ônus (**E\_02**). Esse servidor assina a prestação de contas anual para atender exigência da Controladoria Geral do Estado - CGE, mas não desempenha a função. Também é através dele que o Tribunal de Contas do Estado – TCE recebe cópias dos contratos realizados pelos gestores da UNEAL para apreciação. Inclusive, a demanda de 2021 está represada em razão da pandemia do COVID-19. Existe um projeto da Vice-Reitoria com essa visão de formalizar essa função. Segundo **E\_21**, a Vice-Reitoria “já começou um projeto e tudo mais, aí veio a questão da pandemia. Mas ele tava bem focado e ele disse assim que as coisas voltarem, ele vai colocar essa questão em prática, porque ele ver que há necessidade”.

Também foi apurado que, de certa forma, o Reitor da UNEAL, gestor máximo da entidade e responsável pelas decisões que gera grande impacto administrativo e financeiro na IES, tem em sua volta, em postos importantes, quatro profissionais com formação em Contabilidade, que são a Vice-Reitoria (com mestrado), a Chefia de Gabinete (com especializações), a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão – PROPEG (com mestrado) e a Chefia

de Planejamento, Orçamento, Finanças e Contabilidade – GER (com especializações), todas vinculadas diretamente a ele. Além desses que faz parte da amostra utilizada na pesquisa, tem-se mais um no segundo escalão, cuja formação é em Contabilidade com especialização em Gestão Pública.

Na presente pesquisa levantou-se a questão sobre a opinião que cada gestor pesquisado tem sobre o que vem a ser o Controle Interno, independentemente desse gestor considerar se o órgão/unidade tem atividades típicas de controle interno. Além de buscar caracterizar, preponderantemente, o Controle Interno na UNEAL, esse questionamento também serve para identificar o perfil dos gestores, conforme exposto anteriormente na Figura 5. Abaixo, no Quadro 13, o extrato das respostas de todos os pesquisados.

**Quadro 13: Compreensão dos Gestores sobre Controle Interno.**

GESTOR	COMPREENSÃO SOBRE CONTROLE INTERNO
E_01	Planejamento da empresa seguindo metodologias e procedimentos administrativos.
E_02	Para mim, ele é um plano de uma organização, mas que também ele possui vários procedimentos, várias normas e métodos.
E_03	É o conjunto de métodos/medidas que controlam com exatidão a confiabilidade dos dados contábeis, prevenindo práticas antieconômicas e fraudes, tornando as operações internas mais eficientes e confiáveis.
E_04	Controle interno não é uma pessoa. Controle interno na verdade é um sistema, né? O controle, legalmente falando, ele deve ser composto pelo menos por um tripé. São três pessoas: a área jurídica, a área contábil e a área administrativa, e aí é sobre a gerência de um desses sujeitos funciona o controle interno, porque você precisa controlar não só a área contábil, mas você precisa do jurídico principalmente.
E_05	Controle interno seriam técnicas, mecanismos utilizados pelo gestor para poder obter o máximo de informações acerca de tudo que ocorre numa empresa ou numa entidade, seja através de relatórios físicos ou virtuais, mais que de qualquer maneira consigam facilitar o trabalho do gestor.
E_06	Para mim seria a parte de confrontar os processos dentro da Universidade em determinado setor, por exemplo. Porque aí eu teria um ponto de controle interno...
E_08	Controle Interno é uma espécie de avaliação constante dos processos de procedimentos das atividades operacionais da instituição, e no controle, eu entendo, existe o controle interno e externo, mas o interno é feito, pela própria legislação dos conceitos, por aqueles que são servidores da instituição.
E_09	Eu sou leigo no assunto, mas a rigor, na minha cabeça, a ideia de controle interno perpassa como a estrutura está organizada de forma a que eu tenha conhecimento de tudo que acontece numa hierarquia que está abaixo da minha da minha função [...] Como eu acompanho as atividades daqueles que estão hierarquicamente ou funcionalmente sob a minha supervisão.
E_10	Não sei, sendo sincero, não. Não tenho, não. Assim, o conhecimento, confesso que não.
E_11	Na instituição pública a gente se pauta na transparência, na legalidade. Comunidade acadêmica/usuário deve estar atenta as normas. A entidade deve desenvolver ferramentas de controle.
E_12	Eu não tenho uma definição de controle interno. É muito acadêmica, né? Eu não tenho, nunca tive uma específica pra tratar das ferramentas de controle interno, nada disso.
E_13	Controle interno seria o setor que, de uma certa forma, está fiscalizando as minhas ações e me dando um suporte também pra que eu desenvolvesse o meu trabalho da melhor forma possível.
E_14	O controle interno é essencial, principalmente no serviço público.
E_15	Acredito que seja as formas de acompanhar e monitorar, de forma gerencial, as ações do setor, propondo políticas voltadas a otimização e racionalização do serviço.
E_16	Eu entendo que seja o controle das ações dos bastidores, né? O que ocorre é pra que cada ação, realmente, ela seja efetivada. Então o controle é tudo que acontece antes que as pessoas vejam. O controle eu creio que ele seja feito pra, digamos, fiscalizar todas as ações do serviço público.
E_17	É a capacidade de administrar cada segmento que tem dentro do órgão/unidade.
E_18	Ele tem a função de orientar a correta aplicação das normas, da legislação, mas não está limitado a essa questão de verificar a aplicação das normas e da legislação pelos setores que compõe a estrutura administrativa do órgão. No meu ver, o controle interno vai além dessas questões legais, além dessa questão de <i>compliance</i> , de verificar se o procedimento foi feito de forma adequada, de verificar o processo licitatório, enfim. Minha concepção, ele vai, além disso, ele também poderia alcançar a questão da qualidade do serviço que é prestado para o nosso público alvo.
E_19	Controle interno é o órgão que faz com que a gente sobreviva a gestão pública. Então, é o filtro pra trazer segurança para o gestor do que é legal, do que pode, do que não pode, do que é ilegal. Eu entendo desta forma justamente para controlar os hábitos internos da instituição em todos os termos de gestão, principalmente a execução financeira.
E_20	É o mecanismo que permite a Administração Pública efetivar planejamento organizacional para evitar a prática de irregularidades e tem o objetivo de proteger o patrimônio público e atingir a melhor eficiência no serviço.
E_21	Controle interno é a gestão dos processos, né, é o gerenciamento dos processos, planejamento gerenciamento.

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Como se pode perceber, com exceções de algumas opiniões, a maioria dos gestores pesquisados da UNEAL compreende o que vem a ser o Controle Interno na instituição. Dentre as respostas, pode-se destacar algumas que condizem com o que foi registrado no Referencial Teórico da pesquisa, especificamente na subseção 2.2.1 – Controle Interno na Gestão Pública. **E\_03** afirmou que o controle interno “é o conjunto de métodos/medidas que controlam com exatidão a confiabilidade dos dados contábeis, prevenindo praticas antieconômicas e fraudes, tornando as operações internas mais eficientes e confiáveis”, conforme foi tratado por Monteiro (2015). **E\_05** afirmou que o gestor, através do controle interno, visa “obter o máximo de informações acerca de tudo que ocorre numa empresa ou numa entidade, seja através de relatórios físicos ou virtuais, mais que de qualquer maneira consigam facilitar o trabalho do gestor”, o que é apontado por Castro (2009) como um dos objetivos do controle interno, ou seja, que os controles internos desempenham um papel fundamental na veracidade das informações que a organização fornece aos seus *stakeholders*. **E\_08** discorreu com o que é amplamente definido por Njanike, Mutengezanwa e Gombarume (2011) como um programa de etapas e processos instituídos pela administração que ajuda a organização a atingir suas metas e objetivos, bem como contribui para cumprir as leis e regulamentos, visando à eficácia, eficiência e confiabilidade da entidade. **E\_11** chama à atenção para a observação à transparência, à legalidade, ao cumprimento das normas pela comunidade acadêmica/usuário, conforme argumenta Bonezzi e Pedraça (2008), o qual discorre que o controle interno tem por objetivo essencial de manter a legalidade dos atos da gestão, e Monteiro (2015), que menciona a prestação de contas, a conformidade com a legislação e ainda a redução de fraudes. **E\_18** afirmou que o controle interno “tem a função de orientar a correta aplicação das normas, da legislação...” ou seja, verifica se os procedimentos são feitos de forma adequada. Tunji (2013) argumenta que o controle interno colabora no cumprimento das políticas organizacionais e procedimentos e padrões éticos e comportamentais.

Observou-se também nas respostas dadas a repetição dos termos “fiscalização” e “processos”. O primeiro, fiscalização, é um equívoco de que seja o principal objetivo de um controle interno, embora possa ser utilizado nesse sentido, como tratado por Santos e Silva (2020), que abordaram o controle interno como instrumento de gestão na Administração Pública Municipal e concluíram que o controle interno bem aplicado auxilia o processo de fiscalização da gestão municipal, constituindo-se em um instrumento de apoio aos gestores para se buscar a melhoria da qualidade dos serviços prestados e contribuir para uma gestão pública mais eficiente. O controle interno vai além da fiscalização e verificação da aplicabilidade das normas e princípios da administração pública. A gestão moderna, transparente e orientada para resultados

pode ser vista como um instrumento essencial, bem como um importante meio de combate à corrupção. “Gradativamente, o Controle Interno ganhou importância e destaque com determinações, inclusive de ordem constitucional, que exigem a implantação na Administração Pública” (SANTOS; SILVA, 2020, p. 56). Já o termo “processos” está bem atrelado as rotinas que esses gestores pesquisados convivem. Todas suas atividades são embasadas em processos administrativos, sendo a maioria (com raríssima exceção) realizadas por sistemas informatizados, em especial o SEI – Sistema Eletrônico de Informação.

O papel de um controle interno nas organizações/instituições públicas está bem internalizado entre os entrevistados, com raras exceções. Conforme apurou-se na pesquisa, o controle interno seria o que hoje se chama *compliance*<sup>9</sup> (E\_04, E\_18), bem como um *accountability*<sup>8</sup>, porque é agregado a necessidade de se fazer correto e de forma transparente:

Seria pra mim o que se chama hoje de *compliance*. Não seria um setor [...] porque hoje não é só uma obrigação, mas a necessidade do gestor de realmente executar efetivamente, principalmente na área pública, o orçamento e as finanças, de forma proba, transparente. E a necessidade de prestar contas de tudo isso que você faz (E\_04);  
Eu entendo que, com atuação efetiva de um órgão, de uma unidade de controle interna, além da gente evitar problemas relacionados à legalidade dos procedimentos, que são dos atos administrativos, que são praticados pra manter a máquina funcionando, pra manter a universidade funcionando, a gente poderia também atingir melhores resultados na prestação do serviço público mesmo. Melhores resultados, melhor qualidade da ampliação das práticas de pesquisa, de extensão. Eu acredito que um setor de controle interno bem estruturado, em qualquer órgão independente, mesmo que seja de iniciativa pública ou privada, ele traz benefício direto nessa questão da qualidade de serviço (E\_18).

Observando o que foi dito pelo E\_18, com atuação efetiva de um órgão de controle interno, além de se evitar problemas relacionados à legalidade dos procedimentos relativos aos atos administrativos, ele proporcionará as condições necessárias para manter a máquina universitária funcionando, atingindo melhores resultados na prestação dos serviços públicos. Esse entrevistado considera também que o Controle Interno tem (ou deveria ter) um papel de orientar, de instruir como fazer as tarefas ou os procedimentos corretos. Esse pensamento também é compartilhado com E\_09 e E\_19, os quais afirmam que:

Um Controle Interno possibilita a solução de problemas, ou seja, faz o diagnóstico para apontar as possibilidades de solução dos problemas, como também o diagnóstico da execução dos trabalhos que estão sendo desenvolvidos a fim não só de aprimorá-los, mas de repetir os procedimentos corretos e evitar os errados (E\_09);

---

9

➤ *Compliance* = estar em conformidade; seu papel é garantir relações éticas em negócios e instituições;  
➤ *Accountability* = prestação de contas; o Controle Interno também conduz o gestor público ao cumprimento de requisitos para o alcance da *accountability*; um dos mais importantes propósitos da *accountability* é a geração de informações públicas, demonstrando transparência no desenvolvimento das atividades.



O principal objetivo do Controle Interno é fazer uma filtragem e dar um aconselhamento correto para a execução do planejamento dentro da instituição (**E\_19**).

Ainda pontuando positivamente sobre a importância de um Controle Interno numa instituição, **E\_16** considera que ele possibilita a conformidade das atividades para que tudo saia de acordo com os estabelecidos nos projetos e programas, pois, na inexistência dele, cada um procede de um jeito diferente. Essa ideia é pontuada por Monteiro (2015, p. 163) na definição de um Sistema de Controle Interno como “um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade”.

Da mesma forma, **E\_21** considera que o Controle Interno colabora com a questão de obter resultados, agiliza o serviço público, contribui com o corte de recursos para não ocorrer desperdícios, controla o patrimônio, que é um bem maior da instituição pública, apoia os gestores na tomada de decisão. E conclui: “o Controle Interno serve para controlar e gerenciar os processos”.

Conforme foi planejado no Roteiro Estruturado de Entrevista (Apêndice A), a pergunta 6 (“na sua opinião, um Controle Interno contribui no desempenho de um papel auxiliador, educativo e proativo nas funções do seu Órgão/Unidade, bem como na UNEAL como um todo?”) buscou uma resposta decisiva no entendimento dos pesquisados. Por unanimidade, todos os entrevistados responderam que “sim” ou “que concordavam”, tendo alguns acrescentados:

Ele vai dar um suporte muito grande por ser ele uma parte do gerencial [...] ele vai dar uma base para que o gestor consiga realizar as tarefas de uma forma mais ou menos se dor de cabeça [...] tem a questão da transparência, da legalidade, e aí ele vai dar um suporte muito grande para o gestor (**E\_02**);

Ele dá proteção as gerências da UNEAL como um todo, pois acredito que o Controle Interno deve agir de forma preventiva (**E\_04**);

A importância do Controle Interno é incontestável (**E\_06**);

Indiscutivelmente. Se a gente tivesse um setor específico para fazer isso seria ótimo (**E\_09**);

Um Controle Interno padroniza procedimentos (**E\_16**);

Ele é essencial (**E\_19**);

Não só para o Órgão/Unidade, mas para a população, para as pessoas que fazem uso do benefício da instituição e para o Estado, em geral (**E\_21**).

Conforme pontuou anteriormente o gestor pesquisado **E\_06**, “a importância do Controle Interno é incontestável”, compreende-se que a falta dele pode originar precariedade de atividades ou de áreas na UNEAL.

#### 4.4. Atividades de Controle desenvolvidas por órgãos da UNEAL.

Conforme a subseção anterior (4.3), ficou evidente que algumas figuras de gestão acabam sendo consideradas como atuantes de algumas atividades de controle. Como exemplos citados de órgãos atuando como se fossem do controle interno têm-se a Assessoria Jurídica (citada por diversos gestores), o Agente de Governança e Transparência, a Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD, a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão – PROPEG, a Gerência de Planejamento, Orçamento, Finanças e Contabilidade – GER (juntamente com a chefia de mesmo nome), o Setor de Patrimônio, o Almojarifado. Esse pensamento foi construído pelos respondentes pelo fato que nesses órgãos circulam processos (trâmites de rotinas), o que faz entender que eles realizam algum tipo de controle. Por sinal, a palavra “processos”, como tratado anteriormente na subseção 4.3, está destacada nas nuvens de palavras derivadas das características do Controle Interno da UNEAL, sendo mencionada 22 vezes nesse bloco.

O Conselho de Curadores – CURA foi citado uma vez, embora com uma ressalva: que ele era considerado inoperante. Essa constatação é preocupante, pois o controle da utilização dos recursos financeiros da Universidade Estadual deve ser levado a efeito pelo CONSU com a assessoria desse Conselho, observados os objetivos estabelecidos nos programas, projetos e planos de aplicação devidamente aprovados (UNEAL, 2008). A importância do CURA é relevante para o controle dos recursos financeiros transitados na UNEAL. Inclusive, o Regimento Geral da Universidade, em seu artigo 19, estabelece essa atividade para esse Conselho:

O controle da utilização dos recursos financeiros da Universidade Estadual de Alagoas - Uneal será levado a efeito pelo CONSU, com a assessoria do Conselho de Curadores - CURA, observados os objetivos estabelecidos nos programas, projetos e planos de aplicação devidamente aprovados. A Universidade encaminhará, anualmente, às autoridades estaduais competentes, relatório com a contabilidade geral e as demonstrações financeiras dos recursos referidos neste Regimento.

As Direções dos *Campi* foram entendidas, em parte, como unidade que tem atividades de Controle Interno, porém, mais da metade dos Diretores não entende que exercitem atividades de Controle Interno; demais gestores, não diretores, não citaram os *Campi* com esse tipo de atividade. A PROEXT considerou que realiza atividades de controle. Contudo, conforme descrito no PDI (UNEAL, 2019), a PROEXT “objetiva fortalecer a inter-relação da Universidade com a sociedade pautada no compromisso social da referida IES, por meio de ações extensionistas orientadas pelas diretrizes de extensão universitária...”, ou seja, entende-se que ela não possui nenhuma atividade de controle.

Embora esteja caracterizada que a UNEAL não tem um Órgão de Controle Interno, foi indagado aos entrevistados, numa eventual implantação de um Controle Interno na UNEAL, quanto à estrutura organizacional, a qual órgão ele deveria ficar subordinado. A maioria dos gestores pesquisados (18) responderam que deveria ficar subordinado à Reitoria, sendo que, desses, um gestor (E\_14) especificou o Gabinete da Reitoria, outro (E\_20) enfatizou que não ver necessidade, mas, em caso de implantação, deve ser subordinado à Reitoria, mais um (E\_08) considerou que ficaria numa assessoria ligada diretamente ao Reitor e, fechando esse grupo que apontou a Reitoria, mais outro (E\_11) entende que ele deveria ter independência da Reitoria para funcionamento. As demais respostas citadas foram:

- vinculado a Contabilidade, contudo, com independência operacional (E\_16);
- deveria ser subordinado ao CONSU (E\_01).

Considera-se que a indicação do CONSU para ser o órgão da vinculação do Controle Interno como inadequada. O CONSU é o órgão de deliberação máxima da UNEAL, cabendo-lhe definir as matérias gerais de caráter acadêmico e de política institucional, sendo ele instância final de recursos nesses assuntos e nos de natureza didático-científica, administrativa, econômico-financeira e patrimonial (UNEAL, 2008). Para cumprir sua missão, quando necessário, o CONSU se utiliza de câmeras específicas ou de profissionais com conhecimento e habilidades específicas a fim de presta-lhe apoio técnico-científico. Um Órgão de Controle Interno poderia até, eventualmente, ajudar ao CONSU em alguma dúvida técnica-científica ou mesmo prestando apenas informações. Mas, entende-se, por sua natureza administrativa, ele tem funcionamento permanente, podendo, inclusive, exercer algum tipo de controle sobre o funcionamento e sobre as deliberações do próprio CONSU.

Obtidas essas informações sobre uma eventual implantação de Controle Interno, buscou-se levantar quais deveriam ser, na opinião de cada entrevistado, as atividades de um Órgão de Controle Interno da Universidade.

Apurou-se que, para aqueles gestores de órgãos/unidades que não entendem ter atividades de controle interno, eles tiveram dificuldades em descrever as funções, numa possível implantação de Controle Interno. Já aqueles órgãos que consideraram exercer algumas atividades de controle opinaram sobre esse assunto. Entre as indicações de funções para um Controle Interno a ser implantado, destacam-se:

- a. acompanhar o desenvolvimento das ações, dando suporte técnico, material, humano e financeiro aos setores;
- b. ajudar os órgãos e unidades no desempenho das funções;

- c. analisar os contratos, principalmente na compra de bens, dando ênfase na documentação;
- d. assessorar os gestores;
- e. atuar como auxílio à Reitoria na tomada de decisões;
- f. controlar as distribuições das funções;
- g. controlar o fechamento das cadernetas;
- h. evitar equívocos administrativos, desperdícios, etc.;
- i. exercer o planejamento e gerenciar o resultado;
- j. exigir o atendimento da carga-horária de todos os servidores (técnicos e professores);
- k. informar os resultados dos processos;
- l. monitorar os processos executados pelos gestores;
- m. propor estratégias e políticas de correção e otimização dos serviços prestados;
- n. ter atribuições gerais de planejamento, organização e auxílio técnico;
- o. ter papel de fiscalizador;
- p. verificar a parte de conformidade de todos os documentos contidos em processos de contratação de serviços ou aquisição de material, atentando para questões de autorização, dotação orçamentária, dotação financeira, procedimentos obrigatórios.

Importante ressaltar o que a literatura diz sobre a finalidade de um controle interno. Segundo Azevedo, Ensslin e Reina (2010, p. 34):

o Controle Interno tem por finalidade planejar, organizar e supervisionar informações por meio de medidas que buscam proteger o patrimônio, incrementar a eficiência operacional e promover obediência às diretrizes administrativas. Por gerenciar recursos públicos, o Controle Interno torna-se um importante órgão que atua como supervisor dos procedimentos internos.

Ou seja, o controle interno desempenha um papel fundamental no planejamento, organização, supervisão do patrimônio, da eficiência operacional, da conformidade. Assim, considera-se que não é função primordial de um controle interno os itens (a), (d), (e) (f), (g) e (j), embora essas funções possam ser desenvolvidas de forma indireta, dentro de uma função macro inerente a controles internos.

Outro ponto a destacar pelas respostas das indicações de funções para um Controle Interno a ser implantado é perceber que nelas se encontram as três formas de controle apontadas por Silva (2011), Botelho (2011) e Silva (2013), ou seja, vê-se funções em formas de prevenção, detecção e correção.

Conforme pontuado anteriormente na subseção 4.3, a importância do Controle Interno é incontestável e a falta dele pode originar precariedades nas atividades ou em áreas da UNEAL.

Pode-se constatar assim, na presente pesquisa, que a ausência de controle interno proporciona problemas de ordem administrativa e financeira na UNEAL.

Conforme foi dito na subseção 3.4 – caracterização do campo de pesquisa, a UNEAL é gerida de forma democrática, participativa e inclusiva, através de suas ações propostas e a serem desenvolvidas no âmbito do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão (UNEAL, 2019). Isso implica a existência de política partidária dentro da Universidade. Embora esse fato seja perfeitamente compreensível e real nas universidades públicas do país, sejam elas estadual ou federal, no entendimento de entrevistados isso prejudica, em parte, o emprego de controles interno, seja de cunho administrativo ou financeiro, como dito por **E\_21**: “... ali precisa melhorar muita coisa, muita coisa envolvida na questão, você sabe, questões políticas...”.

Outro problema na precariedade do Controle Interno da UNEAL é a concentração do poder de decisão ou de interferência de gestão nas figuras da reitoria e das pró-reitorias. Praticamente, todos os órgãos e unidades se reportam à reitoria e pró-reitorias (ou essas são demandadas por aquelas). **E\_03** considera que as atividades que ele tem conhecimento são todas controladas pela reitoria e pró-reitorias. Já **E\_12** considera que “algumas comunicações entre os *Campi* e algumas pró-reitorias carecem de formato”, de uma rotina preestabelecida, evitando-se conflitos de competências.

Outro ponto confuso nessa questão de comunicação envolve as necessidades dos discentes. A cadeia das competências para a solução dos problemas, das necessidades deles parece não está clara, ocasionando falta de continuidade nas ações de soluções, como por exemplo, qualidade das aulas (em especial, nessa época da pandemia, onde as aulas são remotas), erros de notas nas cadernetas, reclamações com erros processuais para a colação de grau, solicitações de documentos e não atendidas. **E\_02** entende que umas das coisas que se precisa olhar com carinho maior é essa parte da relação aluno-professor-coordenação. **E\_02** percebeu que muitos desses problemas vão parar em pró-reitorias ou mesmo na reitoria, desvirtuando da cadeia administrativa de competência para essas questões. Uma das dificuldades para dirimir os gestores imediatos dos discentes em melhorar o atendimento diz respeito ao Sistema Acadêmico – SAGU. Não se tem um perfil no sistema para verificar se, de fato, o aluno está devidamente matriculado, se ele concluiu o curso, conforme foi apontado pelo **E\_19**:

A gente não tem um perfil no sistema pra verificar se, de fato, aquele aluno está regulamente matriculado, se aquele aluno concluiu o curso. A gente não tem, e isso é gestão, gestão de processos, gestão de pessoas, isso é muito carente dentro da Universidade, é muito, mas não é pouco não, é muito mesmo (E:19).

Esse problema tem a ver com a gestão de processos, com a gestão de pessoas, o que demonstra ser uma carência dentro da Universidade. Segundo **E\_19**, isso tem ocasionado ações judiciais.

A escassez de servidores, de forma geral, também se constitui em precariedades para o desenvolvimento do Controle Interno na UNEAL. Conforme os gestores responsáveis pelo corpo funcional, não há previsão de concurso para técnicos-administrativos (há previsão para docente). Por conta desse fato, “não se tem o acompanhamento do PDI, que comanda o processo de melhoria do Índice Geral de Cursos – IGC da UNEAL” (**E\_11**). Assinaturas de contratos, considerada como sendo uma atividade de Controle Interno, “não tem quem acompanhe, por exemplo, o vencimento dele”, continua **E\_11**. **E\_18** percebe “que a Universidade tem uma limitação muito grande relacionada ao corpo técnico-administrativo e até mesmo em relação aos docentes (professores)”. E afirma: “a gente tem uma carência muito grande de pessoal”. Uma maneira de amenizar problemas como esse, em especial, dos docentes, é o aumento da carga-horária de grande parte dos professores, que poderia passar de 20 para 40 horas. Contudo, **E\_09** entende que professores de 40 horas não vem cumprindo essa carga-horária, ou seja, “... a rigor, não dá as quarentas horas”. Com um controle eletrônico, por exemplo, poderia resolver ou atenuar esse problema.

Outra precariedade na UNEAL diz respeito ao patrimônio. Segundo **E\_18**, “... poderia se dar um foco maior nessa questão de controle para se ter uma melhoria, inclusive em fazer uma atualização dos registros contábeis” relativos aos bens móveis e imóveis da IES.

Um dos casos mais graves apontado como precariedade do Controle Interno da UNEAL diz respeito a denúncias contra servidores que não estão cumprindo suas obrigações. Contudo, o entrevistado não quis entrar em detalhes, considerando a gravidade da informação. O que se pode aferir é que essas denúncias geralmente são feitas verbalmente, tendo os servidores e/ou alunos denunciadores receios de retaliações. Da mesma forma, foi apontado falha no planejamento da contratação de serviços e na solicitação (requisição) de produtos/materiais, ou seja, há precariedade na formação dos processos de licitação. Tanto na licitação quanto na contratação de serviços, desde a origem dos processos com essas finalidades.

Também foram apontadas precariedades no setor de transportes e houve quem entendesse que é difícil dizer quais órgãos são os que tem controle. Dessa forma, a pesquisa buscou, junto aos entrevistados, detalhamentos em quais órgãos ou atividades específicas, além das que já foram mencionadas anteriormente, concentrariam problemas para a gestão na UNEAL. De um modo em geral, o pesquisador pode inferir essas precariedades, apontadas por quase todos os entrevistados (16/20), consolidadas a seguir:

- demora ou atraso das informações de pagamento das Guias de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social – GFIP;
- desorganização do arquivo central, dificultando a localização de documentos;
- entendimento que o Sistema Acadêmico é ainda muito precário porque falta ainda inserção de muita coisa nesse sistema; não se consegue fazer tudo nele, como, por exemplo, os alunos não conseguem obter todas as informações que precisam”;
- falta de controle no registro das frequências dos servidores;
- falta de pessoal, especialmente na área administrativa;
- levantamento físico dos bens mobiliários já tem mais de 4 anos, existindo muita pendência;
- não se presta contas dos bens que são adquiridos através de auxílios, ou quando se presta contas, não colocam o termo de doação;
- necessidade de se ter o controle do funcionamento dos projetos;
- o controle acadêmico não consegue informar se os históricos estão atualizados consultando o Sistema Acadêmico;
- o espaço físico do almoxarifado é insuficiente para guarda dos materiais;
- precariedade no controle dos servidores quanto a questão de licença-saúde, questão de licença maternidade, etc.;
- transferência de mobiliário entre dependências, órgãos ou unidades sem o devido registro.

**E\_17** relatou como precariedade também o fato que, em relação aos “recursos de auxílios ao pesquisador, ao estudante e a própria direção, a prestação é feita de forma manual”. Nesse caso, é preciso esclarecer que essas prestações são feitas através do sistema SEI, embora seja feita com a inserção manual de informações e documentos. Assim, entende-se que esse registro feito por esse entrevistado está se referindo a juntada de documentos, os quais têm que ser digitalizados e inseridos manualmente nos SEI, bem como ao preenchimento digital de outros documentos, como memorandos e ofícios.

Garantindo o sigilo das informações prestadas aos entrevistados pesquisados (conforme acordado no TCLE), querendo aprofundar as características das precariedades existentes, foi indagado aos gestores se existia histórico de fraudes e perdas decorrentes de fragilidades nos processos internos da Instituição.

A mensagem passada pela maioria dos entrevistados (14) é que desconhece ou nunca ouviu falar da existência de fraudes ou perdas relevantes ocorridas na UNEAL. Houve relato (**E\_06**) que a GER, juntamente com a Chefia Gerência de Planejamento, Orçamento, Finanças e Contabilidade, foi elogiada na última fiscalização realizada pelo Tribunal de Contas do Estado.

Esse relato vem confirmar outra resposta dada por **E\_14 (43:34)**: “a gente cai muito em cima de testes para validade...”. Infere-se, pelo resultado e analisado dessas informações, que a UNEAL está inserida no contexto histórico de evolução do seu Controle Interno, assim como aconteceu e continua a existir no histórico do Controle Interno no Brasil, conforme pode ser visto na subseção 2.2.2, breve histórico do Controle Interno no Brasil.

Percebe-se que conclusões sobre características do Controle Interno da UNEAL, em alguns casos (como essa questão de fraudes e perdas relevantes), só podem ser dadas levando-se em conta o que a maioria compreende ser. Como foi visto anteriormente, quando tratado das precariedades da UNEAL como um todo, a quem entendesse que o difícil era dizer quais órgãos da Universidade tem controle.

Embora a inexistência de fraudes e perdas relevantes caracterize essa parte da pesquisa, mesmo entre os quatorze que formaram esse pensamento há quem apontasse alguns problemas, que, na realidade, fazem parte de entidades públicas do porte da UNEAL. **E\_05**, **E\_11** e **E\_21** apontaram litígios trabalhistas e outras causas jurídicas, envolvendo, por exemplo, o Programa Especial para Formação de Servidores Públicos – PROESP, relativo ao pagamento de mensalidades à prefeitura de vínculo; de candidatos que passam nos processos seletivos para cursar o ensino superior e não pode fazer a matrícula por algum motivo.

Os apontamentos realizados pelos outros seis gestores dizem respeito:

- a emissão de certificados falsos;
- a falta de envio de documentos ao TCE (já regularizado);
- a prestação de contas referente a auxílios e diárias dados em datas distantes;
- ao desaparecimento de equipamentos em dois *Campi*, ainda pendentes;
- ao patrimônio, referente a falta de registro dos bens;
- aos processos administrativos abertos por discentes sem conclusão;
- aos processos de prestações de contas antigos pendentes, sem a baixa de um montante superior a R\$ 500 mil (desde 2019 que isso está sendo minimizado);
- as multas do Tribunal de Contas do Estado de gestão passada de um Campus.

Importante registrar que os entrevistados deixaram claro que as pendências mencionadas não caracterizam corrupção nem má-fé de servidores da UNEAL. Alguns problemas foram gerados em razão da falta de conhecimento burocrático sobre os assuntos. O fato constatado de maior gravidade foi a questão da emissão de certificados falsos. O que deu para apurar, nesta pesquisa, sobre isso é que chegou a ser criada uma comissão na Assembleia Legislativa do Estado de Alagoas para investigar o que se chamou de máfia do diploma.



Por outro lado, foi dito que a causa de não existir perdas e fraudes decorre da centralização que há nos recursos financeiros, os quais são administrados pela Reitoria e seus órgãos vinculados.

Todas essas ocorrências demonstram a importância de controles internos e de seus instrumentos, tal como o regimento interno, cujas ausências geram ou aumentam os riscos operacionais da IES. Conforme Monteiro (2015), ao aplicar o controle interno no setor público, sua importância para a gestão deve ser considerada como um elemento de segurança, não só para reduzir riscos, mas também para proteger o cumprimento de certos princípios, regulamentos e normas que sustentam o setor público. O risco é inerente a toda atividade, contudo, ele deve ser identificado e controlado, minimizando, dessa forma, sua ocorrência.

Por fim, fechando essa subseção, explorou-se o conhecimento dos gestores pesquisados sobre o Controle Externo da UNEAL. Como foi visto, alguns desses gestores até citaram a PGE, a CGE, por exemplo, como sendo o controle interno da Instituição, o que é um equívoco. De acordo com a Constituição de 1988, os Tribunais de Contas são os órgãos especializados, com competências constitucionais exclusivas, que exercem o controle externo. Essa competência específica tem o objetivo de identificar e prevenir deficiências ou melhorar a atividade administrativa e promover as medidas necessárias (JUSTEN FILHO, 2011). O Quadro 14 demonstra os diversos órgãos externos à UNEAL que realizam atividades de controle. Na terceira coluna estão os órgãos/unidades internos da Universidade que são auditados ou têm atividades controladas por esses órgãos externos de controles.

**Quadro 14: Órgãos Externos que Realizam Atividades de Controle na UNEAL.**

<b>ÓRGÃO EXTERNO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>ÓRGÃOS INTERNOS</b>
CGE	Verifica os processos de pagamentos, a organização desses processos, a prestação de contas.	ALMOXARIFADO CPL GER PATRIMÔNIO PROPEG
CGU	No caso de recebimento de verbas federais, convênio FNDE.	REITORIA
PGE	Assessoria jurídica e acompanhamento de processos, como os concursos públicos e o Plano de Cargos e Carreira	CJUR PRODHU REITORIA
SEEAL	Demandas do ensino na UNEAL, como no caso de avaliações para renovação e reconhecimento dos cursos.	PROGRAD
SEFAZ	Valores recebidos do Tesouro Estadual.	GER REITORIA
SEPLAG	Demandas administrativas (como os planos de trabalhos no período da pandemia), bem como o acompanhamento da folha de pagamento.	CAMPI SETOR PESSOAL
TCE	Envio de relatórios mensais em relação aos contratos.	CPL GABINETE PROPEG
TCU	No caso de recebimento de verbas federais, convênio FNDE.	GER REITORIA

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

As auditorias realizadas pelos órgãos externos, na maioria, são realizadas de forma remota. Quando necessário, os órgãos externos pedem informações, relatórios ou pedidos de preenchimentos de formulários, os quais são enviados periodicamente. Porém, nos casos de algum processo administrativo, a SEPLAG costuma comparecer presencialmente.

A Comissão Permanente de Licitação – CPL da UNEAL, que não é um órgão que faça parte da estrutura formal da IES (é exercida pela Assessoria Técnica estabelecida pela Lei Delegada 47, quando provocada), só é submetida a algum acompanhamento pela CGE ou TCE quando realiza processos de licitação.

Antes da pandemia do COVID-19, um servidor do Setor de Pessoal (PRODHU) comparecia a SEPLAG para fechamento da folha de pagamento. Atualmente, o Estado descentralizou a folha e essa rotina (de ida a SEPLAG) deixou de ser realizada.

#### **4.5. Funcionamento de controles na UNEAL.**

Embora não existindo um Órgão de Controle Interno formalizado na UNEAL, a forma de como são realizadas atividades de Controle Interno nessa Universidade, na percepção daqueles órgãos internos que entendem desenvolverem atividades ditas de controle interno, conforme apurado pela pesquisa, depende muito de qual assunto se esteja tratando. Não existe uma forma, uma rotina, um fluxo, uma cadeia de etapas que seja igual para todos os órgãos ou atividades

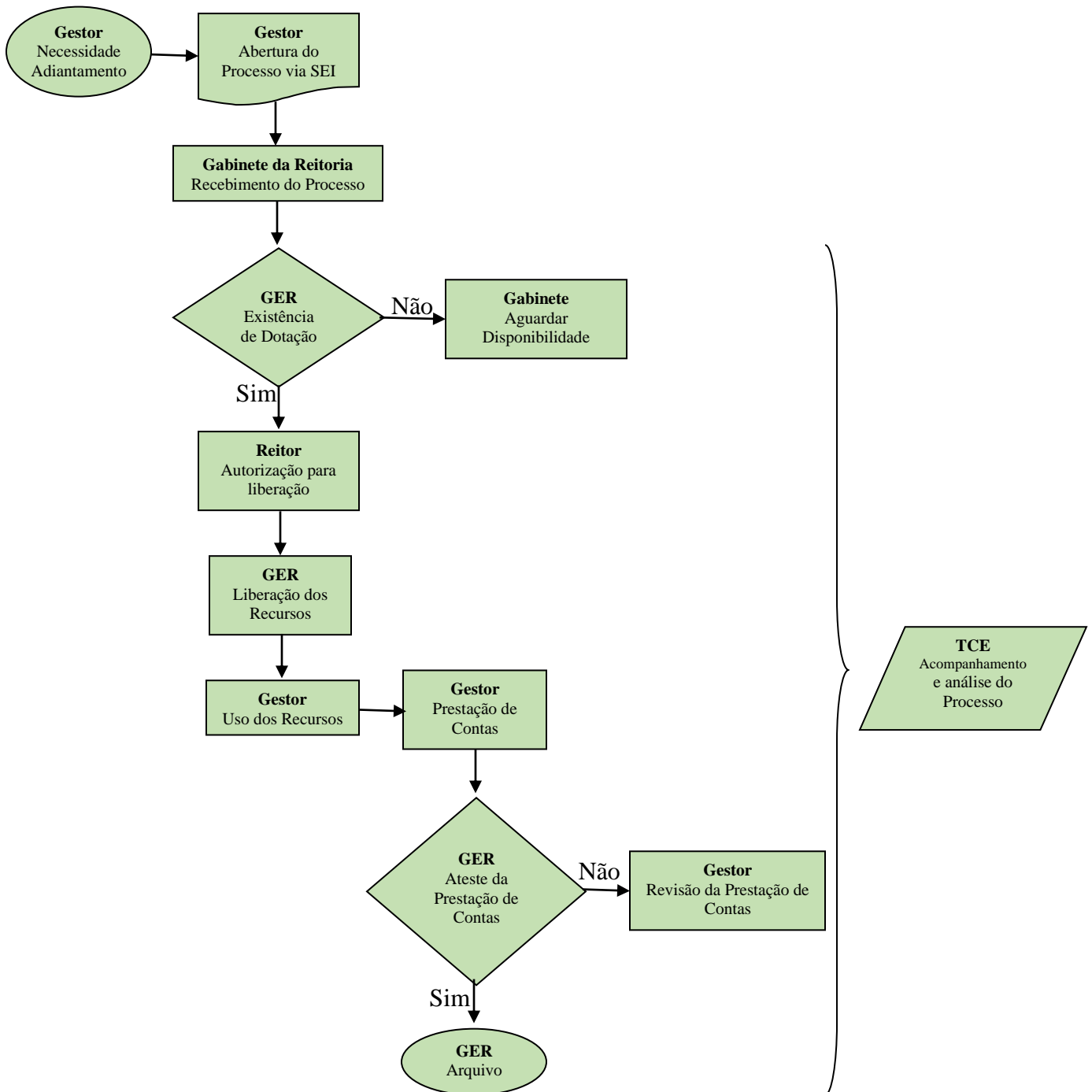
consideradas de controle interno. Observando essa característica do funcionamento dos Controles Internos na UNEAL, seguem os estudos realizados sobre algumas formas, fluxos, etapas e rotinas de algumas atividades internas.

A prestação de contas de recursos adiantados, por exemplo, aos pesquisadores e aos diretores, bem se conhece a data de sua entrada na Contabilidade (GER), mas não se sabe quando ele será finalizado, podendo chegar a dois meses. Esses processos são iniciados e tramitados via Sistema Eletrônico de Informação – SEI. Ao receber processos como esse, o órgão verifica se tem dotação para sinalizar ao gestor maior (Reitor) a disponibilidade dos recursos, para aprovação.

Existe um teto para esses adiantamentos. No caso dos adiantamentos aos diretores, esse teto é de R\$ 4.000,00. Até que se faça a prestação de contas desse valor não será concedido novo valor. A partir da data de recebimento dos recursos, creditados na conta-corrente do servidor, ele tem o prazo de 30 dias para executar sua finalidade, providenciando notas fiscais, recibos. Caso não consiga executar os serviços ou compras pretendidas no período de 30 dias, o servidor tem que devolver o montante não utilizado. Essa devolução se faz depositando recursos numa conta do Estado. Essa rotina é considerada desconfortável pelos gestores que a utilizam. **E\_19** considerou que “é um recurso muito apertado, realmente, porque é uma coisa muito urgente e aí a gente tem tomado muito cuidado porque é complicado chegarmos juntos as notas fiscais, fazer justificativa de todas as coisas que foram adquiridas...”. Qualquer diferença financeira ou nota fiscal/recibo não aceito, caberá ao servidor, tomador dos recursos, a responsabilidade de devolver esses valores não atestados. No presente caso, ao final, a GER analisará (para ateste) se todos os procedimentos e requisitos foram cumpridos pelo recebedor dos recursos, aprovando ou não as prestações de contas.

Como foi visto na subseção anterior (4.4), no passado ocorreram problemas nesse tipo de prestação de contas, inclusive com o estabelecimento de multas pelo Tribunal de Contas do Estado – TCE. Isso demonstra que o TCE, através de controles externos, supervisiona regularmente tal atividade. Esses acompanhamentos são realizados pelo envio de relatórios mensais que a UNEAL encaminha para o TCE, bem como para a CGE, a SEFAZ. São esses três órgãos os principais que a UNEAL encaminha seus relatórios financeiros de tudo que acontece na questão orçamentária de pagamento na aquisição de materiais ou de serviços. Esse fluxo de atividades, em geral, pode ser observado conforme Figura 7.

Figura 7: Fluxograma de Adiantamentos de Recursos na UNEAL.



Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Outro exemplo que pode ser mencionado nesta pesquisa é com relação ao patrimônio. Já se faz bastante tempo (cerca de 4 anos) que não é realizado um inventário completo dos bens móveis da UNEAL. Contudo, todos os anos se faz um relatório, o qual consiste de uma análise básica do patrimônio. Quando o bem chega na UNEAL ele é recebido pelo Setor de Patrimônio, ou um servidor se desloca até o local onde o bem foi entregue. É feito o registro e colocado uma

plaqueta identificadora do bem. O registro então é encaminhado à Contabilidade, para registro contábil do valor de aquisição e da depreciação (ao passar dos tempos, é elaborado uma planilha de depreciação). Ao final do mês do registro, o Setor de Patrimônio acessa o SIAFI para verificar em que categoria o bem aparece, qual a conta contábil que ele foi registrado, informações essas necessárias para que o Setor de Patrimônio possa lançar no Registro Mensal de Bens – RMB, relatório esse que também é enviado à Contabilidade, bem como a confecção de uma outra planilha que é enviada a Agência de Modernização da Gestão de Processos – AMGESP, a qual tem, entre suas atribuições, autorizar, homologar, revogar ou anular procedimentos licitatórios e de aquisições de bens.

Segundo foi apurado na pesquisa, cabe a Contabilidade (GER) e a PROPEG conferir todos essas atividades realizadas pelo Patrimônio. O fluxo desses processos acontece através do sistema SEI. Contudo, nada foi mencionado sobre o Relatório Mensal do Almoarifado – RMA, que é outra atividade inerente ao Patrimônio (outro processo). Esses processos devem ser utilizados durante todo o exercício, mediante a anexação mensal dos relatórios pelos Setores de Patrimônio e Almoarifado e posterior reenvio dos processos à Contabilidade. Também foi apurado que essas rotinas não estariam manualizadas, o que seria interessante.

Já a Ouvidoria da UNEAL acompanha diariamente as demandas via sistema e-OUV, o qual fica aberto durante esse período. A preocupação aqui diz respeito aos prazos de respostas as manifestações que são lá inseridas. Quando o agente responsável pelo sistema clica sobre a informação que chegou, automaticamente é registrado a data de recebimento, demonstrando, dessa forma, se acompanhamento está sendo eficaz.

A Ouvidoria, como tratado anteriormente, é exercida pela Assessoria de Governança e Transparência. Essa Assessoria deve, entre suas atribuições, subsidiar o gestor do órgão ao qual é vinculada com informações que facilitem a prática dos princípios de gestão. Deve ainda encaminhar as evidências que comprovem a realização das ações da instituição e informar sobre o cumprimento dos prazos, elaborar documentos, relatórios e gráficos para a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas pela Reitoria, além, claro, de monitorar e avaliar a aplicação das políticas públicas de transparência.

A CPL, que é uma comissão, teria que ser composta por três servidores, o que termina não acontecendo. Na prática, apenas um servidor termina por desenvolver todo o serviço inerente a essa atividade, no qual consiste em fazer toda a parte de minuta de contratos, ou seja, o edital de contratação, fazer a publicação no Diário Oficial do Estado – DOE/AL.

É importante frisar que os processos administrativos na UNEAL passam pela Procuradoria da UNEAL, a qual está vinculada à Assessoria Jurídica (Coordenadora Jurídica –

CJUR)<sup>10</sup>. É esse órgão que avalia se os processos estão em conformidade do ponto de vista da legalidade, aprovando ou negando os pedidos, “como um processo de progressão que foi negado” (E\_11).

O Controle Interno utiliza-se de ferramentas informatizadas (sistemas) para cumprir sua missão, como no caso do SEI. As ferramentas informatizadas viabilizam a operacionalidade do controle formal de maneira adequada, dinâmica, sistemática.

Foram identificados diversos sistemas utilizados pelos órgãos e unidades de UNEAL empregados nas rotinas administrativas e acadêmicas. Em relação às atividades de extensão e pesquisa, especificamente, nada foi tratado ou aferido. Entretanto, alguns gestores entrevistados não souberam dizer (ou não lembraram) que sistemas são utilizados nas suas rotinas, bem como no órgão/unidade em geral.

Dentre os sistemas informatizados que foram citados, relaciona-se, no Quadro 15, aqueles utilizados pelos órgãos que foram identificados como tendo atividades caracterizadas de controle interno, conforme foram mencionados no início dessa subseção: Assessoria Jurídica, Agente de Governança e Transparência – AGT , PROGRAD, PROPEG, GER, Setor de Patrimônio e Setor de Almoxarifado.

**Quadro 15: Sistemas Utilizados por Atividades Consideradas de Controle Interno.**

SISTEMA	DESCRIÇÃO	ÓRGÃOS
e-OUV	Sistema Eletrônico de Ouvidoria, para registro de elogios, reclamações, denúncias, esclarecimentos.	AGT
e-SIC	Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão, o qual o utiliza para buscar informações (transparência passiva); trata da Lei de Acesso à Informação – LAI.	AGT
SAGU	Sistema que agiliza e gerencia todo o relacionamento dos discentes com a instituição de ensino, dentro da esfera acadêmica e administrativa.	PROGRAD
SEI	Ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos, e tem como objetivo promover a eficiência administrativa.	AGT CJUR GER PROGRAD PROPEG
SIAFI	Sistema gerencial do Estado.	GER
SIAPNet	Sistema <i>on-line</i> que registra a movimentação (entrada, pedidos das unidades, baixa) dos estoques existentes na UNEAL.	Almoxarifado

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

O Setor de Patrimônio, caracterizado como desenvolvedor de atividades consideradas de controle interno, não possui nenhum sistema eletrônico, o que se considera preocupante. Isso, como foi vista, é um caso das precariedades na UNEAL, conforme afirmado por E\_18: “... poderia se dar um foco maior nessa questão de controle para se ter uma melhoria, inclusive em

<sup>10</sup> No organograma editado pela Lei Delegada nº 47, a Assessoria Jurídica é denominada de Coordenadoria Jurídica – CJUR.

fazer uma atualização dos registros contábeis”, bem como por **E\_08**: o “Patrimônio, hoje em dia, é a grande dificuldade [...] o Governo do Estado [...] que ele promete criar um sistema próprio de controle patrimonial, mas nunca foi feito”.

O destaque entre os sistemas utilizados, de alguma forma, para o controle de atividades operacionais na UNEAL fica por conta do SEI – Sistema Eletrônico de Informações. O SEI, desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que aumentam a eficiência administrativa. A solução é cedida gratuitamente para instituições públicas e permite que a gestão de documentos e de processos administrativos digitais seja transferida para um mesmo ambiente virtual. Com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, o SEI supera o paradigma do papel como suporte da informação e permite o compartilhamento do conhecimento em tempo real. Conforme informações dos sítio da plataforma (<https://portal.sei.al.gov.br/>), o SEI já tem 100% de adesão no Governo de Alagoas.

Hoje toda a demanda do meu órgão é pelo SEI. Então, o SEI é o sistema de processos administrativos. Os processos são todos organizados por setor, ou seja, o SEI funciona por setor, tem uma pasta específica. Cada setor tem sua pasta no SEI. Quando as pessoas enviam os processos para lá, a maioria delas já direcionam para o setor específico... (**E\_08**).

Atentando-se para o fato de que foram citadas atividades de controle externo pelos gestores entrevistados (subseção 4.4, em especial, Quadro 14), buscou-se também entender como funciona as auditorias externas, já que a UNEAL não tem esse órgão internamente. Verificou-se que as auditorias externas feitas pelo Estado em relação aos *Campi* é realizada na própria Reitoria da Universidade, pois os processos dos *Campi* são enviados para a Reitoria. Dessa forma, os auditores do Estado avaliam a Universidade como um todo. Isso justifica a pouca visibilidade, entre os entrevistados, da existência dessa rotina. Dos 20 gestores entrevistados, 9 desconhece completamente se há ou houve auditorias na UNEAL. Dos 11 restantes, 9 não souberam precisar o intervalo de tempo que a Universidade foi submetida à auditoria externa, ou, se tem algum conhecimento, que já faz muito tempo, conforme se pode observar no Quadro 16.

**Quadro 16: Intervalo de Tempo de Auditorias Externas.**

<b>GESTOR</b>	<b>FALA</b>
E_01	Seguem as normas dos órgãos de Controle do Estado de Alagoas
E_08	Do Tribunal de Contas, com esse tempo todo que eu estou nessa área, só foi uma vez. Devem fazer mais de 5 anos que eles foram lá, fizeram uma auditoria, analisaram o último ano, todos os processos e emitiram um parecer, não encontraram nenhum problema lá na UNEAL, inclusive foi ponto de elogio lá no Tribunal de Contas.
E_09	Via de regra é anual, mas às vezes é bianualmente.
E_13	Do tempo que estou nesta área, eu só me lembro de uma, de uma visita
E_14	O que houve foram duas ou três vezes em 2014
E_16	A única auditoria que eu já vi aqui, eu só vi uma, desde que estou aqui na Universidade.
E_17	Eu não sei exatamente, mas eu acho que é anual.
E_19	Eu acredito que é mensal, porque se a gente, por exemplo, pegar um recurso de adiantamento e não prestar contas ou não prestar contas corretamente, chega multinha do Tribunal de Contas. Então, acredito que eles estão sempre atentos...
E_21	Não tem uma previsão de tempo, não. Normalmente é mais questão de denúncia.

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Como se percebe pelas falas do Quadro 16, há desencontros sobre o tempo em que ocorreram as auditorias externas. O que parecer ser uma tendência é quanto a quantidade de vezes em que ocorreram presencialmente, demonstrando ter sido apenas uma vez (**E\_08**, **E\_13** e **E\_16**), embora tenha que afirme ter tido mais, como é o caso do **E\_14**. **E\_08** também registrou que a CGE esteve duas vezes na UNEAL e depois voltaram para fazer uma auditoria específica de alguns itens, mas isso tudo a bastante tempo, “deve ter uns 4 a 5 anos por aí”. **E\_19** parece ter confundido auditoria com prestação de contas. A prestação de contas é realizada mensalmente, se houver liberação de recursos financeiros para o gestor.

A prestação de contas, em sua finalidade principal, possibilita ao órgão financiador verificar a regular aplicação dos recursos transferidos, além de comprovar a realização do objetivo pactuado pelas partes. Remete-nos à obrigação de um órgão, setor ou pessoa apresentar relatórios físico e financeiro, concernentes à execução dos recursos recebidos. No seu sentido mais amplo, a prestação de contas implica, de forma documentada e justificada, prestar informações acerca da aplicação desses recursos.

Além de não conseguirem afirmar com certeza o intervalo de tempo que as auditorias externas são realizadas (sendo que muitos desconhecem até mesmo se já houve isso na UNEAL), também a maioria não soube informar quem as realizou, empregando o termo auditoria de forma generalizada.

Desse modo, apenas dois gestores demonstraram ter consciência do que é uma auditoria externa, de quanto tempo ela acontece, bem como é seu funcionamento.

Um deles explicou que as auditorias externas podem acontecer até diariamente, com a realização do acompanhamento remoto via sistema, como por exemplo, a conciliação bancária.



Pode ser mensalmente, com envio de relatórios, via Internet, para se fazer o controle do almoxarifado. Também é enviado mensalmente relatórios de depreciação dos bens do ativo permanente. Esse mesmo gestor argumentou que, no caso da CGE, esse acompanhamento, com o advento do sistema SEI, é feito diariamente. Confirmou também que as auditorias presenciais que aconteceram na UNEAL foram todas realizadas (o contato) na Reitoria. De lá eles solicitaram os documentos de interesse dos auditores, de acordo com cada atividade desenvolvida pelos órgãos internos (se sobre pessoal, Recursos Humanos; se financeiro, PROPEG ou GER), sem, contudo, visitar nenhum setor presencialmente.

O outro gestor melhor informado sobre as auditorias externas informou que o órgão dele tem um prazo específico para ser auditado, que é após a publicação dos contratos de competência dele. Ele tem até 30 dias, após as contratações, para enviar uma cópia dos contratos para o Tribunal de Contas.

#### **4.6. Proposta de Regimento Interno para o *Campus IV* da UNEAL.**

As regulamentações são importantes em uma organização onde a movimentação de bens, direitos e obrigações ocorrem constantemente, movida pelas necessidades da Instituição de Ensino Superior, servidores, alunos, inovações tecnológicas e mudanças no cenário econômico e político.

A pandemia do Covid-19, desde o ano de 2020, por exemplo, mudou não apenas a forma como as atividades administrativas e acadêmicas passaram a ser realizadas, mas toda uma série de processos relacionados aos tipos e qualidades das demandas, bem como ao atendimento e relacionamento a toda a cadeia humana existente, desde o próprio Estado, mantenedor da Universidade, até ao alunato. Para tanto, por exemplo, novas modalidades de serviços foram implantadas e/ou adaptadas neste novo cenário.

Fica evidente que as atividades, os servidores que executam essas atividades e os próprios gestores necessitam de base normativa para evitar erros, desperdícios, omissões e, em último caso, até mesmo fraudes envolvendo o ente público. Há necessidade de padronizar ações, melhor distribuir as tarefas e identificar as responsabilidades e as competências de cada gestor, proporcionando, assim, efetividade (eficácia + eficiência) dos órgãos que compõem a UNEAL.

Por simetria, assim também deve funcionar os *Campi* da IES, e o Regimento Interno vem a se constituir em um instrumento relevante nesse processo, não podendo inexistir nas Unidades Acadêmicas da Universidade, como é o caso do *Campus IV*, São Miguel dos Campos.

Nesta subseção do trabalho tem-se o maior objetivo da pesquisa acadêmica: corrigir essa falha normativa que pendura por tantos anos: o *Campus* foi criado oficialmente em 29 de setembro de 2005 e até hoje não possui um Regimento Interno que, além de prejudicar o bom funcionamento da Unidade, desrespeita o Regimento Geral da UNEAL – RG que estabelece sua elaboração. O Regimento Interno é um instrumento oficial e normativo do controle interno que apoia e legitimam as competências, atributos e integração de ações estratégicas, os recursos técnicos, administrativos, humanos, orçamentários e financeiros (DISTRITO FEDERAL, 2012).

Para atingir esse macro objetivo, três medidas foram tomadas:

- obtenção de informações de todos os gestores entrevistados sobre o Regimento Interno – RI, tais como: se eles têm conhecimento da existência de RI nos *Campi*; em caso positivo, se há disseminação regular do RI; quais principais assuntos que o RI aborda ou deveria abordar; também aqui foram analisados (e quando oportuno, incluído no RI) os atuais controles considerados precários referentes ao *Campus IV*;
- visita *in loco* ao *Campus IV* a fim de analisar os arquivos das Resoluções, das Atas de Reuniões do Conselho de Campus, dos processos administrativos e das portarias, objetivando aferir o que poderia ser aproveitado para ser inserido no RI que se almeja implantar;
- análise do que o Regimento Geral da UNEAL – RG normatiza a respeito do Regimento Interno dos *Campi*.

#### **4.6.1. Informações complementares sobre o *Campus IV* da UNEAL.**

Antes de se abordar efetivamente a questão da análise e discussão sobre a formulação da proposta de um Regimento Interno para o *Campus IV*, como resultado da pesquisa empírica (entrevistas e documentos impressos e sítio eletrônico da Unidade) obteve-se outras informações sobre esse *Campus*, complementares aquelas já mencionadas nas subseções 3.3 – Universo e Amostra da Pesquisa e 3.4 – Caracterização do Campo da Pesquisa, ambas pertencentes ao capítulo que trata dos Procedimentos Metodológicos (Seção 3), registradas ainda na fase do projeto da pesquisa.

O *Campus IV* da Universidade Estadual de Alagoas, localizado no município de São Miguel dos Campos (Figura 8), foi implantado oficialmente em 29/09/2005, por meio de convênio firmado entre a então FUNESA (hoje UNEAL) e a Prefeitura Municipal daquela cidade. A autorização do Conselho Estadual de Educação foi expedida no dia de 20/08/2005 e publicada no Diário Oficial do Estado de Alagoas em 24 de agosto do mesmo ano (UNEAL, 2019).

**Figura 8: Localização do Campus IV – São Miguel dos Campos/AL.**



Fonte: [uneal.edu.br/campi/campus-iv-sao-miguel-dos-campos](http://uneal.edu.br/campi/campus-iv-sao-miguel-dos-campos).

Conforme Artigo 53º do Regimento Geral da UNEAL, os *Campi* são as instâncias da Universidade Estadual de Alagoas responsáveis pela execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade, sendo administrados de modo autônomo, segundo as normas estabelecidas no Regimento Geral, pelo CONSU e por seu colegiado superior, atendido, em qualquer circunstância, o que se encontra definido pelo Estatuto da UNEAL (UNEAL, 2008).

Conforme sítio do *Campus IV* da UNEAL ([uneal.edu.br/campi/campus-iv-sao-miguel-dos-campos](http://uneal.edu.br/campi/campus-iv-sao-miguel-dos-campos)), são ofertados 2 (dois) cursos naquela Unidade Acadêmica.

O curso de Bacharelado de Ciências Contábeis, com 40 vagas, turno noturno, forma profissionais com capacidade de planejamento e gerência contábil de instituições. Ao final do curso, o aluno se qualifica para gerenciar as contas de empresas e pessoas físicas, por meio do registro e do controle das receitas, das despesas e dos lucros.

O curso de Licenciatura de Letras é ministrado em três modalidades:

- Letras/Português – 40 vagas (Diurno e Noturno): estuda a língua portuguesa em sua estrutura fonética, sonora e literária;
- Letras/Inglês – 30 vagas (Diurno e Noturno): busca a formação de professores de inglês e das literaturas produzidas nesta língua com vistas à atuação na educação básica bem como em outros contextos educacionais;
- Letras/Espanhol – 30 vagas (Diurno e Noturno): tem o objetivo de formar professores para atuar a partir de uma perspectiva curricular interdisciplinar que segue novos preceitos de ensino, combinando a prática docente ao contexto e às necessidades da sociedade.

A extensão no *Campus IV* é desenvolvida sob a forma de ações integradas no cumprimento de programas específicos, ou de cursos e atividades de formação nas modalidades de atualização profissional e difusão cultural. As atividades de extensão são oferecidas sob a forma de atendimento, de consulta, de realização de estudos, elaboração e orientação de projetos em matérias científicas, técnicas, educacionais, artísticas e culturais, bem como de participação em iniciativas de quaisquer desses setores. No *Campus IV* têm-se os seguintes projetos de extensão:

- Pré-UNEAL;
- Centro de Línguas Estrangeiras – CELE;
- Projetos de Iniciação Científica;
- Alagoas de Lêdo Ivo;
- A cidade poética de Graciliano Ramos.

#### **4.6.2. Informações extraídas dos entrevistados para o RI do *Campus IV*.**

Foi sondado se os entrevistados tinham conhecimento da existência de Regimento Interno nos *Campi* – RI. Dos 20 gestores pesquisados, apenas um informou que tinha conhecimento de um RI existente no *Campus V* – União dos Palmares. Entretanto, ainda segundo o entrevistado, esse RI ainda não foi homologado pelo Conselho Superior Universitário – CONSU da UNEAL, conforme determina o inciso VIII do Artigo 9º do Regimento Geral. Em contato com o *Campus V*, o pesquisador obteve, via correio-eletrônico, o Regimento Interno de União dos Palmares, o qual serviu também de referência bibliográfica para nortear a elaboração do RI de São Miguel dos Campos.

Diante dessa constatação, foram questionados os atuais Diretores de *Campi* sobre as razões da não implantação de um RI. De modo geral, apurou-se os seguintes resultados das respostas:

- em consequência do surgimento da pandemia do COVID-19, pois tornou-se inconveniente discutir a implantação de Regimento Interno – RI com as pessoas distantes (em trabalho remoto);
- por considerar as normas do Regimento Geral da UNEAL suficientes para gerenciar o *Campus*;
- por não considerar, no atual momento, o Regimento Interno como algo prioritário;
- por não perceber (e até mesmo desconhecer) a necessidade de um RI para o *Campus*.

Demais gestores demonstraram desconhecer, ou tinham dúvidas, até mesmo se existia regimento interno nos órgãos deles. Alguns afirmaram, a exemplo do que disse um Diretor, que considerava o próprio Regimento Geral que prevê as funções e atribuições de todos os *Campi*. Também fora dito que o problema de se fazer um Regimento Interno é por conta das alterações que o organograma da Universidade sofre pela Lei Delegada, “...pois já tivemos várias leis delegadas de 2007 para cá e eles alteraram alguns elementos desse regimento da UNEAL” (E\_11).

Pode-se concluir que a pergunta 32 do Roteiro Estruturada da Entrevista (APÊNDICE A), que trata da disseminação do Regimento Interno com os servidores/discentes, ficou prejudicada, já que não existe RI, à exceção, como foi visto, do *Campus V*. Para essa Unidade, foi confirmado que há sim disseminação, pois todos os servidores (docentes e técnicos) recebem uma cópia do regimento. Esse Campus se constitui, portanto, numa exceção quanto as práticas acadêmicas e administrativas na UNEAL. Porém, importante repetir que esse RI não está homologado pelo CONSU.

Até mesmo o Regimento Geral, que completa a questão 32, na média, tem problemas também de divulgação e de ciência quanto ao seu conteúdo normativo. Apenas 10 gestores pesquisados atestaram a disseminação do RG. Abaixo, as principais afirmações negativas sobre essa questão:

Tem gente que nunca parou para ler o regimento; nem conhece como é (E\_02);

Que eu saiba, ele deveria estar na página da UNEAL (E\_04);

Veja só, ele é disponibilizado em PDF na própria plataforma da UNEAL para que todos os interessados, servidores e alunos, tenham acesso de uma forma geral (E\_05);

Falha. Eu mesmo li, acho, que uma vez lá atrás. Depois você termina esquecendo e vai aparecer outras coisas e termina você deixando de lado. É pouco divulgado, pouco conhecido e é uma falha, porque todo mundo deveria saber de todo o regimento interno do órgão que trabalha (E\_06);

Eu não tive uma preocupação de sair distribuindo os artigos do regimento. Essa preocupação em nenhum momento eu me preocupei com isso (E\_12);

Exatamente sobre o que consta lá, por exemplo, sobre as atividades do meu órgão, não sei. Confesso a você que não leio tudo. Nunca me orientaram a procurar o regimento (E\_14);

Desconheço a totalidade, mas creio que uma maioria conhece (E\_15);

Só se foi na posse de cada um. Eu, particularmente, não conheço mesmo (E\_21).

Por outro lado, um tanto na contramão das afirmações feitas anteriormente, ficou constatado que a UNEAL tem a cultura de distribuir o Regimento Geral, impresso, a todos os servidores, quando da posse dos mesmos. O que pode está acontecendo é que, depois desse contato inicial com o RG, ocorre o desleixo na observância do mesmo e nem é estimulado pelos gestores o estudo e a consulta a ele, sempre que necessário. Outra constatação é que os discentes parecem desconhecer o RG, conforme pode-se observado nas duas falas abaixo:

A um tempo atrás, os alunos recebiam o Manual do Estudante. Não sei informar se ainda continua essa prática (**E\_03**);  
A disseminação das normas (regimento e estatuto) é boa entre os servidores, mas carente entre os estudantes (**E\_11**).

Em fase seguinte, para propiciar a construção efetiva do Regimento Interno para o Campus IV, desenvolve-se perguntas no sentido de colher sugestões para o conteúdo normativo desse RI. A estratégia montada consistiu em duas etapas: a primeira, com sugestões preestabelecidas pelo pesquisador (sugestões conduzidas), as quais os gestores deveriam concordar ou não; a segunda etapa, além do que já foi discutido na primeira etapa, consistiu em perguntar aos gestores o que mais é ou deveria ser contemplado num regimento interno (sugestões espontâneas).

As sugestões conduzidas foram as seguintes:

- a) o RI estabelece o fluxo de documentos do Campus?
- b) o RI define as atividades dos servidores das áreas administrativas?
- c) o RI estabelece o nível de competência para as decisões?
- d) o RI possui fluxograma de funções?
- e) o RI estabelece rotinas de controle das atividades administrativas, ensino, pesquisa e extensão do Campus?
- f) o RI prever quantitativos de servidores para o funcionamento normal do Campus?
- g) o RI estabelece o quantitativo dos cursos e de alunos?
- h) o RI prever atividades contínuas de monitoramento e ou supervisão dos processos operacionais, nas tarefas rotineiras e de serviços?

A exceção da primeira indagação (o RI estabelece o fluxo de documentos do Campus?), todas as demais tiveram a concordância dos gestores, ou seja, essas sugestões devem constar no conteúdo de um regimento interno que venha a ser elaborado. Quanto à incerteza da sugestão do fluxo de documentos ser estabelecido no RI, esse apontamento coube a um único gestor entrevistado (**E\_12**): “o fluxo, eu não sei te dizer”. Desse modo, essa sugestão também consta da proposta do RI, conforme Capítulo IV – Do Fluxo de Rotinas do Título I (APÊNDICE B).

As sugestões contidas no Roteiro Estruturado de Entrevistas (APÊNDICE A) de estabelecer rotinas de controle das atividades administrativas, ensino, pesquisa e extensão do Campus no Regimento Interno (alínea e), bem como de prever atividades contínuas de monitoramento e/ou supervisão dos processos operacionais, nas tarefas rotineiras e de serviços (alínea h) são consideradas, para esse trabalho, o ponto maior de contribuição dentre os que criam

o Regimento Interno para o Campus IV, em razão de tratar justamente do tema da pesquisa: Controle Interno. Como resultado, foi inserido todo um título no Regimento Interno, denominado TÍTULO IV – DO CONTROLE INTERNO (APÊNDICE C), contendo quatro capítulos: Controladoria, Auditoria, Ouvidoria e Subcomissão Permanente de Avaliação do Campus IV.

A previsão da pesquisa em estabelecer quantitativo de cursos e alunos (alínea g do Roteiro) foi alterada para propor o fechamento ou criação de cursos e a quantidade de admissão anual de alunos em cada um deles, submetendo pedido ao CONSU (ver inciso XIII do artigo 15º do RI – APÊNDICE C), pois essa matéria já é disciplinada pelo Regimento Geral da UNEAL (conforme artigo 9º).

Sobre a segunda parte de sugestões de propostas para o Regimento Interno do Campus IV (item 34 do APÊNDICE A), alguns gestores entrevistados não tiveram sugestões espontâneas: alguns alegaram que não conheciam as atividades dos *Campi* para opinar; outros disseram que as sugestões conduzidas já contemplavam suas sugestões. Boa parte das sugestões repetidas envolveram a questão da definição das atribuições dos órgãos, funções e cargos existentes no Campus. Realmente, os registros das entrevistas comprovam que muitas das sugestões ofertadas já tinham sido tratadas anteriormente, quando foram apresentados os itens de autoria do pesquisador. Assim, serão tratadas adiante somente as sugestões ainda não mencionadas.

**E\_01** respondeu que um RI deve “seguir as normas do CONSU – Conselho Superior (Regimento Geral) e criar normas que tornem o Campus mais funcional e sob controle administrativo. A observação as normas do CONSU (que estão contidas no Regimento Geral) faz parte da terceira estratégia na formulação da presente proposta, evitando-se, dessa forma, inserir normas que venham a ter conflito que o RG.

**E\_02** percebeu que falta definição de funções entre os servidores com e sem cargo comissionado. “Por exemplo, quem é secretário do curso, as atribuições de quem é o secretário da direção...”. Essa sugestão também foi mencionada pelos entrevistados **E\_08**, **E\_11** e **E\_13**. Isso foi contemplado no RI, nas competências do Conselho do Campus, artigo 15º, inciso XII.

Embora **E\_04** tenha informado que desconhece sobre as atividades dos *Campi*, entendendo que essas unidades tem praticamente as gestões administrativas para manter a questão acadêmica, compreende que os *Campi* deveriam ter um registro acadêmico e isso deveria constar no RI, com as atribuições, bem como da biblioteca e dos laboratórios. Esse pensamento é o mesmo dos entrevistados **E\_08** e **E\_09**. O pesquisador constatou que esses órgãos já existem no Campus IV, e todos eles tiveram suas atribuições definidas na formulação do RI.

**E\_12** entende que o RI deveria legislar sobre “...os processos do que eu chamo de prestação de contas, de planejamento orçamentário, de definição de prioridades”. Como já foi

tratado aqui nesta pesquisa, a prestação de contas de recursos financeiros se dá por servidor individualmente, já que o dinheiro é depositado na conta-corrente dele. Os *Campi* não tem competência de possuir um setor para prestar contas dos recursos financeiros, nem mesmo de orçar esses recursos, já que isso está centralizado na Reitoria.

**E\_17** compreende que o RI deveria estabelecer o nível de competências para as decisões, pois há dúvidas sobre a hierarquia dos órgãos no *Campus*. Esse mesmo sentimento foi compartilhado pelos entrevistados **E\_18** e **E\_19**. Para atender essa necessidade foi incorporado ao RI o Capítulo III, no Título I, que trata do organograma do Campus IV, além de ser criado o Título III que trata dos órgãos complementares.

O entrevistado **E\_21** entende que as normas a ser inseridas num RI deve ser de acordo com as necessidades de cada *Campi*. Esse apontamento faz sentido, embora os *Campi* tenham bastante semelhanças burocráticas, estrutural, acadêmica, administrativa. Contudo, esse apontamento não prejudicará a elaboração do RI em razão do pesquisador ter conhecimento detalhado do mesmo.

Nas entrevistas apontou-se uma necessidade que poderá ser a solução de problemas nas licitações de bens permanentes. As vezes acontece de chegar para a Comissão Permanente de Licitação – CPL mais de um pedido de bens ou até mesmo do mesmo bem de um determinado Campus. Também acontece de chegar um Termo de Referência – TR preenchido corretamente e, passado um tempo, chegar outro TR com problemas de preenchimento, elaborado por servidores diferentes, mas que são do mesmo *Campus*. A ideia lançada como solução é que os TR fiquem centralizados num determinado órgão ou servidor do *Campus*. Esse servidor iria verificar se dentro do Campus, nos outros órgãos que compõem o Campus, se existiria a mesma necessidade ou outras, e montaria um único processo com todas essas necessidades. Apurou-se nas entrevistas que se tem conhecimento que já ocorreu o fato de ser ter 34 processos separadamente distintos de um mesmo Campus. Com base nesse relato, foi incluído no RI proposto, no artigo 23º, que trata das atribuições da Vice-Direção, o inciso VII: coordenar os processos de compras de bens permanentes através da Comissão Permanente de Licitação – CPL da UNEAL, sendo responsável pela elaboração ou análise dos Termos de Referência a ser enviados a CPL.

Também se argumentou que um diretor de Campus é muito sobrecarregado. Apurou-se que qualquer atividade que já não esteja devidamente direcionada para um órgão interno ou servidor, ou que não venha sendo desenvolvida, ou ainda que se trate de um problema dentro de uma atividade que já tenha alguém respondendo, termina sendo encaminhada para a Direção. Por conta disso, sugerisse que no RI conste as composições de órgãos complementares, em especial, comissões específicas “... para a gente saber exatamente a quem recorrer quando demandar algum



elemento de controle mesmo e não sobrecarregar, por exemplo, a direção...(E\_09)”. E continua E\_9: “...até mesmo um certificado que um aluno participou de um evento e não recebeu ele cobra da direção [...] quer dizer, não passa nem pela coordenação, nem pelo professor responsável do curso...”. Na presente proposta de um Regimento Interno para o Campus IV foram inseridas diversas comissões, subcomissões e coordenações como órgãos complementares aos estabelecidos pela Lei Delegada nº 47/2015, a fim de atender essa questão.

#### **4.6.3. Análise de documentos administrativos do Conselho do *Campus*.**

Com o objetivo de aferir o que poderia ser aproveitado para ser inserido no Regimento Interno do Campus IV que se almeja implantar, referente às deliberações já aprovadas pelo Conselho do Campus que tenham a forma jurídica de cunho permanente ser observada pela comunidade acadêmica, o pesquisador esteve, presencialmente, no dia 24/07/2021 nas dependências da Secretaria Geral do Campus, no município de São Miguel dos Campos, a fim de analisar os arquivos das Resoluções e das Atas de Reuniões do Conselho do Campus.

A entrada nas dependências do Campus IV foi autorizada pelo Diretor, sr. Petrócio Remígio de Siqueira, o qual também autorizou o acesso aos arquivos (armários de aço com gavetas) da direção que estão situados na Secretaria Geral. A permanência no recito se deu pela manhã e tarde (precisamente, das 9 horas às 15 horas), com o acompanhamento do porteiro da Unidade, sr. Francis. Por conta da pandemia, todas as medidas foram tomadas, como o uso da máscara durante todo o tempo, uso do álcool-gel, porta e janela abertas, não uso do ar-condicionado, não aproximação ao porteiro da Unidade (única pessoa que estava no prédio, além do pesquisador) e, ao terminar, foi passado álcool líquido sobre a mesa utilizada para o trabalho.

A pesquisa ficou restrita aos arquivos da Direção do Campus, bem como as pastas que lá estavam. Por ausência de funcionários, nenhum outro arquivo ou informação foi obtido, como por exemplo, documentos que possam estar no arquivo geral da Unidade. Foram analisados os seguintes documentos:

- pasta das atas de reuniões do Conselho do Campus: 15 atas, a partir de 12/02/2014;
- pasta de processos administrativos: 9 processos, a partir de 09/08/2012;
- pasta de portarias: 5 portarias, a partir de 21/10/2015.

Nenhuma pasta com resoluções emitidas pela Direção foi encontrada. Alguns assuntos deliberados nas Atas de Reuniões do Conselho do Campus são de competência do CONSU da UNEAL, estando previstas no Regimento Geral, tais como requisitos para afastamento de

docente para capacitação, Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, dotação de recursos financeiros, carência de docentes, carência de técnicos-administrativos e terceirizados, etc.

Mesmo assim, observado o disposto no RG, foi inserido na proposta do Regimento Interno do Campus IV disciplinamentos sobre os seguintes assuntos, levando-se em consideração ao que foi tratado nas reuniões do Conselho do Campus e registrado nas atas:

- requisitos para afastamento de docente para capacitação (ver inciso IX do artigo 27º);
- carência de docentes, carência de técnicos-administrativos e terceirizados (inciso XII do artigo 15º).

Também foram encontradas deliberações de caráter administrativo/pedagógico, se constituindo em soluções de problemas pontuais, tais como ausência de notas de aluno em cadernetas, eventos organizados pelos cursos, software de Contabilidade para as aulas, funcionamento da Cantina e da Copiadora, preenchimento da Folha de Frequência dos servidores, contratados e terceirizados, presença de animais (principalmente de gatos) nas áreas internas do Campus, rotinas de funcionamento do almoxarifado, abertura de processos de apuração, formação de comissões, forma de condução das próprias reuniões do Conselho do Campus, autorização para servidor se afastar para fazer cursos de mestrado e doutorado, desligamento de contratados e terceirizados, recuperação da estrutura física da Unidade, entre outros. Para alguns desses apontamentos foram feitas as seguintes sugestões para o RI do Campus IV:

- abertura de processos de apuração (Artigo 9º e inciso X do Artigo 15º);
- autorização para servidor se afastar para fazer cursos de mestrado e doutorado (inciso IX do Artigo 27º);
- desligamento de contratados e terceirizados (inciso XII do Artigo 15º);
- eventos organizados pelos cursos (inciso X do Artigo 27º);
- forma de condução das próprias reuniões do Conselho do Campus (Capítulo I do Título II);
- formação de comissões (inciso III do Artigo 20º);
- funcionamento da Cantina e da Copiadora (Capítulo IV do Título V);
- preenchimento da Folha de Frequência dos servidores, contratados e terceirizados (inciso XIII do artigo 34º);
- recuperação da estrutura física da Unidade (Artigo 22º);
- rotinas de funcionamento do almoxarifado (Capítulo III do Título III).

Os nove processos administrativos trataram dos seguintes assuntos:

- acumulação de cargos;

- ilegitimidade do DCE UNEAL;
- Lei de Acesso à Informação – LAI;
- remoção de servidor: esse processo colaborou para a inserção de disciplinamento sobre o assunto, conforme inciso VIII do Artigo 15º, inciso XII do Artigo 27º e inciso X do Artigo 66º;
- rescisão de contrato de professores substitutos;
- situação acadêmica de aluno: foi inserido o Capítulo VI - Da Chefia do Núcleo Setorial de Registro e Controle Acadêmico do Campus, o qual é o responsável pela situação acadêmica dos alunos no Campus;
- três nomeações de cargos.

Em relação à pasta de portarias, num total de cinco, foram constatadas duas sobre comissão de apuração e três sobre processo eleitoral. Comissões de Apuração serão sempre abertas antes de qualquer penalidade prevista no Artigo 9º, incorporado na proposta do Regimento Interno do Campus. Conforme o parágrafo único desse artigo, para aplicação de penas disciplinares observar-se-ão o devido processo legal e o direito ao contraditório, mediante apuração levada a efeito por comissão composta de 03 (três) membros, designada pelo/a Diretor/a do Campus. Para os processos eleitorais, estão previstos na proposta do RI disciplinamentos sobre as eleições dos membros do Conselho do Campus, do Diretor, dos Conselhos de Cursos, dos Coordenadores.

#### **4.6.4. Normatização sobre RI dos *Campi* estabelecida pelo RG da UNEAL.**

O segundo parágrafo do Artigo 1º do Regimento Geral – RG da UNEAL regulamenta que compete aos Conselhos de cada Campus à aprovação de atos normativos de sua unidade. Esse apontamento possibilita, assim, que cada Campus possa elaborar seu Regimento Interno – RI. Aliás, o próprio RG, no Artigo 56º, prevê a elaboração dos RI nos *Campi*: “cada Unidade Acadêmica disporá de uma estrutura mínima, com atribuições definidas neste Regimento e no Regimento Interno de cada Campus...” (UNEAL, 2008). Contudo, cabe ao Conselho Superior Universitário – CONSU da UNEAL deliberar sobre a homologação dos RI dos *Campi*, conforme inciso VIII do Artigo 9º.

Foi inserido na proposta do RI para o Campus IV o artigo 72º (APÊNDICE C), o qual trata dos objetivos da Subcomissão Permanente de Avaliação do *Campus* IV, além daqueles que estejam estabelecidos no Regimento Geral da UNEAL e do Regimento Interno da Comissão

Própria de Avaliação da UNEAL – CPA, ou ainda que venham a ser determinados por essa última.

O RG da UNEAL prevê uma Comissão Própria de Avaliação – CPA. A CPA da UNEAL foi instituída pela Lei Federal nº 10.861, de 14/04/2004, que criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e pela Resolução CEE/CP/AL 40/2006 (Conselho Estadual de Educação/Conselho Pleno), que a regulamenta para o Sistema Estadual de Ensino de Alagoas (UNEAL, 2008). A CPA tem por finalidade elaborar e desenvolver junto à comunidade acadêmica, à administração e aos conselhos superiores da Universidade uma proposta de auto-avaliação institucional, além de coordenar e articular os processos internos da avaliação da Universidade. Fica evidente que a CPA tem característica próprias de Controle Interno na esfera acadêmica e administrativa da Universidade. São objetivos da CPA/UNEAL:

- promover uma cultura avaliativa de âmbito da Universidade;
- proceder à avaliação institucional;
- coordenar os procedimentos de construção, implantação e implementação da autoavaliação.

Percebe-se que os objetivos estão alinhados com a finalidade de um Controle Interno. Conforme estabelece o Regimento Geral da UNEAL, no artigo 22º, “considerando-se a natureza multi-campi da Uneal, deverá funcionar em cada Campus uma Subcomissão Própria de Avaliação, que será encarregada de executar as atividades de avaliação interna, devendo funcionar sob a coordenação da CPA/UNEAL” (UNEAL, 2008).

Observando a constituição da CPA da UNEAL em seu sítio ([uneal.edu.br/orgaos/cpa](http://uneal.edu.br/orgaos/cpa)), identificou-se que o Campus IV não tem representação nessa Comissão, ou seja, ainda não foi constituída a CPA da unidade de São Miguel dos Campos, o que prejudica a avaliação do ensino nessa Unidade Acadêmica. Disciplina o Regimento Geral da UNEAL (2018, p. 29) que as “atividades de ensino serão periodicamente avaliadas de acordo com os planos de avaliação da instituição e com os critérios fixados pelos órgãos colegiados competentes, cabendo a responsabilidade pela execução do processo avaliativo às Subcomissões Próprias de Avaliação de cada Campus”.

Os Capítulos 63 ao 66º do Regimento Geral tratam dos Conselhos de Cursos. Esses colegiados do ensino superior deve estar atento às mudanças da sociedade, dos cenários globais e do mercado de trabalho. Isso porque os graduandos e licenciados precisam adquirir todo o conhecimento necessário para que encontrem boas oportunidades no mercado. Para atender essa orientação do RG, foi inserido o Capítulo III – Dos Conselhos de Cursos no Título II na proposta do RI do Campus IV.

A Direção do Campus IV deve contar com o apoio de uma Secretaria Geral, a qual é exercida pela Chefia do Núcleo Setorial de Registro e Controle Acadêmico. Contudo, a estrutura e a forma de funcionamento devem ser definidas pelo Regimento Interno do Campus, conforme Artigo 73º do Regimento Geral (UNEAL, 2008). Dessa forma, foi incluído no Regimento Interno do Campus o Capítulo V - Da Secretaria Geral, do Título II. Com o apoio de uma Secretaria Geral, a gestão do Campus IV – São Miguel dos Campos poderá demonstrar um melhor nível de transparência na sua conduta administrativa, realçando todos os aspectos da governança.

Está em andamento um projeto para um novo prédio do CAMPUS IV, em São Miguel dos Campos/AL, no qual será implantado uma unidade escolar urbana com 12 salas, modelo padrão do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, do Ministério da Educação – FNDE, do Ministério da Educação. Segundo um gestor entrevistado, o edifício terá capacidade de atender até 780 alunos, em dois turnos (vespertino e noturno), e 390 alunos em período integral, com o compromisso de melhorar a infraestrutura existente, sempre observando para isso a política de utilização de espaços. Caso isso se confirme, com previsão para 2022, é salutar que a proposta de Regimento Interno que está sendo apresentada (Apêndice C) seja revisada em razão das alterações que poderão sofrer os espaços físicos, a quantidade de cursos e o aumento de funções gratificadas.

## 5. CONCLUSÃO

Com base em critérios de economia, eficácia e eficiência, a nova gestão pública visa essencialmente maximizar o desempenho dos gestores públicos em benefício dos cidadãos, minimizando o consumo dos recursos disponíveis. Nessa mesma corrente de reformas na Administração Pública, as Instituições de Ensino Superior – IES também experimentam mudanças significativas. Essas instituições enfrentam diversos problemas novos, exigindo soluções inovadoras e mudanças substanciais nos modelos tradicionais de gestão acadêmica. Essa nova concepção vem demonstrar a necessidade de um controle interno mais eficiente em instituições, como as universidades públicas.

Um sistema de Controle Interno deve ser concebido de forma a integrar todos os atos e processos administrativos de uma gestão ou organização administrativa, principalmente quando se trata do setor público. A implantação e manutenção dos controles internos são de fundamental importância para o acompanhamento e análise contínua e permanente da ação do gestor e de toda a estrutura administrativa. A implementação coordenada e abrangente do controle no nível organizacional deve fornecer ao administrador sugestões sobre como mudar a prática de um determinado ato legislativo que ajudará a melhorar os serviços públicos, reduzindo erros e verificando a relação custo-benefício dos gastos, a fim de ser eficiente e eficaz, bem como garantir a transparência na condução das atividades públicas.

Tendo um Controle Interno como instrumento de gestão universitária, a UNEAL será capaz de proteger bens e recursos públicos, detectar fraudes e desvios, promover o bem-estar dos seus colaboradores, atendendo, dessa forma, as necessidades da sociedade alagoana. Um Controle Interno auxilia a gestão interna no desenvolvimento de suas atividades de acordo com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Daí a importância desta pesquisa, que também objetivou obter uma visão e definição do escopo e do funcionamento das atividades de Controle Interno da UNEAL.

Como ferramenta do Controle Interno nas universidades, existem normas internas que regulamentam as atividades acadêmicas e administrativas, a exemplo do Regimento Interno. O Regimento Interno – RI é um instrumento oficial e normativo do controle interno que apoia e legitima as competências, atributos e integração de ações estratégicas, os recursos técnicos, administrativos, humanos, orçamentários e financeiros. A constatação de inexistência de um RI no *Campus IV* da UNEAL originou esta pesquisa.

O estudo sugere um olhar sobre a estrutura geral da Universidade Estadual de Alagoas, sua missão, objetivos, e como os gestores, apoiados pelos órgãos e setores dessa estrutura,

desenvolvem suas atividades para a concretização de seu planejamento estratégico. Este trabalho permitirá a outros pesquisadores, num futuro, bem como aos gestores da IES, verificar as atividades, os fluxos de rotinas operacionais, os instrumentos de controle e como cada órgão interno contribui para a concretização do objetivo institucional.

Pelo volume e profundidade das informações, que se traduz em conhecimento, a pesquisa possibilita conhecer as características do controle interno da UNEAL e, com isso, ter-se um documento inédito que aponte pontos positivos e negativos sobre o assunto. Em sentido mais restrito, a pesquisa também oferece relevantes informações do *Campus IV*, com igualmente importantes contribuições, destacando-se a proposta de um Regimento Interno. Essa proposta desenvolvida neste trabalho poderá ser estendida aos demais *Campi* da IES, respeitada algumas poucas especificidades, inclusive ao *Campus V – Zumbi dos Palmares*, pois embora essa Unidade já tenha uma minuta de um RI, esse documento ainda não foi homologado pelo CONSU.

Com base na análise dos dados da pesquisa de campo, atingiu-se os objetivos deste trabalho, sendo o principal de propor a elaboração de um Regimento Interno – RI para o *Campus IV* (São Miguel dos Campos) da Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL. Na busca desse objetivo geral foi necessário responder ao problema da dissertação, ou seja, fazendo o levantamento dos elementos necessários para o desenvolvimento desse RI. Para isso, seguiu-se um processo de etapas: primeiramente, levantou-se a estrutura hierárquica da UNEAL; depois, o perfil dos gestores participantes da pesquisa; em seguida, buscou caracterizar o Controle Interno observado na Instituição; após, enumerou as atividades de controle desenvolvidas pelos órgãos da UNEAL, estudando, por fim, o funcionamento dessas atividades (a forma como se dava esse controle).

Buscando identificar a existência e as características do órgão de Controle Interno na UNEAL constatou-se, com base no estudo de campo da pesquisa, que a Universidade não tem um órgão de controle interno formalizado, não existindo órgãos de controladoria e de auditoria na estrutura organizacional, tendo apenas uma função gratificada de Agente de Transparência e Governança. O próprio PDI da IES nada menciona sobre uma unidade específica de controle interno. O PDI, para o período de 2019/2024 informa ação em andamento para execução de serviços complexos de contabilidade e de trabalhos de auditoria, a ser de competência da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão – PROPEG.

Apurou-se que há, para alguns gestores entrevistados, confusão do que seria o Controle Interno. Além da Controladoria-Geral do Estado – CGE ser confundida como Órgão de Controle Interno da UNEAL (fato esse mencionado 38 vezes), também foram citados o Tribunal de Contas do Estado – TCE (21 vezes) e a Procuradoria-Geral do Estado – PGE (5 vezes). Na verdade,

essas são entidades externas que viabilizam a concretização das políticas públicas e atua na defesa da UNEAL. Contudo, oficialmente, existe um servidor que responde pelos controles interno da UNEAL perante a Controladoria-Geral do Estado. Apurou-se que esse servidor foi designado por uma portaria interna (indicação da Reitoria) para responder por essa atividade sem ônus.

Levantou-se também a questão sobre a opinião que cada gestor pesquisado tem sobre o que vem a ser o Controle Interno, independentemente desse gestor considerar se o órgão/unidade tem atividades típicas de controle interno. Pelos dados e informações coletadas, constatou-se, com exceções de algumas opiniões, que a maioria dos gestores pesquisados da UNEAL compreende o que vem a ser, conceitualmente, o Controle Interno na instituição. Na visão de alguns gestores, a importância do Controle Interno é incontestável, compreendendo-se que a falta dele pode originar precariedade de atividades ou de áreas na UNEAL.

Verificando a inexistência de órgão de Controle Interno formalizado, a pesquisa adentrou no estudo das atividades desenvolvidas pelos órgãos de Direção e Assessoramento Superior, de Execução Superior e de Execução Acadêmica, com o fim de identificar aquelas que poderiam ser consideradas de Controle Interno. Ficou evidente que algumas figuras de gestão acabam sendo consideradas como atuantes de algumas atividades de controle. Como exemplos citados de órgãos atuando como se fossem do controle interno têm-se a Assessoria Jurídica (citada por diversos gestores), o Agente de Governança e Transparência, a Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD, a Pró-Reitoria a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão – PROPEG, a Gerência de Planejamento, Orçamento, Finanças e Contabilidade – GER (juntamente com a chefia de mesmo nome), o Setor de Patrimônio, o Almoxarifado. Esse pensamento foi construído pelos respondentes pelo fato que nesses órgãos circulam processos (trâmites de rotinas), o que faz entender que eles realizam algum tipo de controle. Por sinal, a palavra “processos” foi destacada numa nuvem de palavras derivadas das características do Controle Interno da UNEAL, sendo mencionada 22 vezes.

O Conselho de Curadores – CURA foi citado uma vez e, assim mesmo, com a ressalva de que ele era considerado inoperante. Essa constatação é preocupante, pois o controle da utilização dos recursos financeiros da Universidade Estadual deve ser levado a efeito pelo CONSU com a assessoria desse Conselho, observados os objetivos estabelecidos nos programas, projetos e planos de aplicação devidamente aprovados (UNEAL, 2008). A importância do CURA é relevante para o controle dos recursos financeiros transitados na UNEAL. Inclusive, o Regimento Geral da Universidade, em seu artigo 19, estabelece essa atividade para esse Conselho.

Seguindo as etapas previstas para esse momento do trabalho, a pesquisa verificou como funciona o sistema de Controle Interno na IES e seus desdobramentos nos *Campi*, levando-se em



consideração as atividades detectadas como de controle Interno. Apurou-se que não existe uma forma, uma rotina, um fluxo, uma cadeia de etapas que seja igual para todos os órgãos ou atividades consideradas de controle interno.

A prestação de contas de recursos adiantados, por exemplo, aos pesquisadores e aos diretores, bem se conhece a data de sua entrada na Contabilidade (GER), mas não se sabe quando ele será finalizado, podendo chegar a dois meses. Esses processos são iniciados e tramitado via Sistema Eletrônico de Informação – SEI. Ao receber processos como esse, o órgão verifica se tem dotação para sinalizar ao gestor maior (Reitor) a disponibilidade dos recursos, para aprovação. Até que se faça a prestação de contas desse valor não será concedido novo valor. Qualquer diferença financeira ou nota fiscal/recibo não aceito, caberá ao servidor, tomador dos recursos, a responsabilidade de devolver esses valores não atestados. Ao final, a GER analisará (para ateste) se todas os procedimentos e requisitos foram cumpridos pelo recebedor dos recursos, aprovando ou não as prestações de contas. No passado ocorreram problemas nesse tipo de prestação de contas, inclusive com o estabelecimento de multas pelo Tribunal de Contas do Estado – TCE. Isso demonstra que o TCE, através de controles externos, supervisiona regularmente tal atividade.

Outro exemplo que pode ser mencionado é em relação ao patrimônio. Quando o bem é recebido pelo Setor de Patrimônio, é feito o registro e colocado uma plaqueta identificadora do bem. O registro então é encaminhado à Contabilidade, para registro contábil do valor de aquisição e da depreciação. Ao final do mês do registro, o Setor de Patrimônio verifica o SIAFI para verificar em que categoria o bem aparece, qual a conta contábil foi registrado, informações essas necessárias para que o Setor de Patrimônio possa lançar no RMB, relatório esse que também é enviado à Contabilidade, bem como a confecção de uma outra planilha que é enviada a AMGESP. Cabe a Contabilidade (GER) e a PROPEG conferir todas essas atividades realizadas pelo Patrimônio. O fluxo desses processos acontece através do sistema SEI.

Já a Ouvidoria da UNEAL acompanha diariamente as demandas via sistema e-OUV, o qual fica aberto durante esse período. A preocupação aqui diz respeito aos prazos de respostas as manifestações que são lá inseridas. Quando o agente responsável pelo sistema clica sobre a informação que chegou, automaticamente é registrado a data de recebimento, demonstrando, dessa forma, se acompanhamento está sendo eficaz. A Ouvidoria é exercida pela Assessoria de Governança e Transparência.

A CPL, que é uma comissão, teria que ser composta por três servidores, o que termina não acontecendo. Na prática, apenas um servidor termina por desenvolver todo o serviço inerente a

essa atividade, no qual consiste em fazer toda a parte de minuta de contratos, ou seja, o edital de contratação, fazer a publicação no Diário Oficial do Estado – DOE/AL.

É importante frisar que os processos administrativos na UNEAL passam pela Procuradoria da UNEAL, a qual está vinculada à Assessoria Jurídica (Coordenadora Jurídica – CJUR). É esse órgão que avalia se os processos estão em conformidade do ponto de vista da legalidade, aprovando ou negando os pedidos.

Assim, após os estudos bibliográficos, das entrevistas, da documentação de campo e de outros registros virtuais, foi possível elaborar, como proposta, o Regimento Interno do *Campus* IV da Universidade Estadual de Alagoas. Essa iniciativa visa corrigir uma falha normativa que pendura por tantos anos: o *Campus* foi criado oficialmente em 29 de setembro de 2005 e até hoje não possui um Regimento Interno que, além de prejudicar o bom funcionamento da Unidade, desrespeita o Regimento Geral da UNEAL – RG que estabelece sua elaboração. Para atingir esse macro objetivo, três medidas foram tomadas: obteve-se informações de todos os gestores entrevistados sobre o Regimento Interno – TI; visitou-se *in loco* ao *Campus* IV a fim de analisar os arquivos das Atas de Reuniões do Conselho de *Campus*, dos processos administrativos e das portarias; e analisou-se o que o Regimento Geral da UNEAL – RG normatiza a respeito do Regimento Interno dos *Campi*.

Apesar das exigências legais com relação à Administração Pública sobre a existência de órgãos de controle interno, bem como observando a anseio da sociedade por transparências nas prestações de contas na gestão dos recursos públicos, vê-se que a entidade, objeto do estudo, ainda não possui, embora tenha sido sinalizado que há um projeto no Estado para implantação de um órgão dessa natureza. Até lá, é necessário que seja elaborada uma política de esclarecimento das atividades de controle interno e externo envolvendo a Universidade, para que os gestores se sensibilizem da necessidade de sua implantação.

No desenvolvimento desta pesquisa foram encontradas algumas limitações, tais como a ausência de pesquisas acadêmicas envolvendo Controle Interno em Instituições de Ensino Superior Estaduais (sendo insipiente nas federais), inexistindo ou restringindo a possibilidade de diálogo entre pesquisas; outra limitação diz respeito ao momento atual, no qual se enfrenta a pandemia do COVID-19, não permitindo maior contato com o público entrevistado e o acesso aos órgãos e unidades da IES pesquisada.

Diante das limitações desta pesquisa, expostas no parágrafo anterior, como sugestões para trabalho futuros, recomenda-se desenvolver pesquisa semelhante com a Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas – UNCISAL ou com um conjunto de IES Estaduais, a fim de se estabelecer comparações. Caso seja um conjunto de universidades, recomenda-se o uso de

formulário em forma de questionário, e não de entrevistas. Também se propõe realizar um estudo geral e amplo sobre a distribuição dos cargos e funções na UNEAL (constituindo-se, assim, num estudo complementar a este), de modo a identificar gargalos nas execuções de atividades nos órgãos e unidades, objetivando elaborar uma proposta de locação de servidores (docentes e técnicos-administrativos), de contratados e terceirizados, a ser submetida ao Governo do Estado de Alagoas e, dessa forma, atualizar o Regimento Geral em conformidade com a uma nova Lei Delegada, quanto a quantidade, nomenclatura, locação e valores de remuneração. Nesse estudo sugerido pode-se aprofundar na questão orçamentária da UNEAL, pois ela, conforme falas de entrevistados, constitui-se num problema para o correto e eficaz funcionamento da Instituição. Este estudo da redistribuição de cargos, funções e atividades para a UNEAL pode ser feito em conjunto com a UNCISAL, respeitando as diferenças pontuais entre elas.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para futuras pesquisas com novas análises e descobertas referentes ao Controle Interno em universidades estaduais, ou em universidades públicas (estaduais e federais), ou ainda em estudo envolvendo entidades públicas, de um modo em geral.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abaixo, o material bibliográfico consultado na elaboração dessa dissertação, o qual foi revisado até 25/05/2021 e, pela necessidade e oportunidade, durante a construção da dissertação.

- ABRUCIO, Fernando L.; SEGATTO, C. I. A gestão por resultados na educação em quatro estados brasileiros. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 1, pp. 85-106, jan/mar. 2017. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/762/794>>. Acesso em: 19 jan. 2021.
- ALAGOAS. **Lei Delegada nº 47**, de 10/08/2015.
- ARAÚJO, I. da P. S. Instituição de sistema de controle interno no âmbito municipal. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**. Minas Gerais.1993. Disponível em: <[tce.mg.gov.br/revista](http://tce.mg.gov.br/revista)>. Acesso em: 23. jan. 2021.
- ASSIS, L. B.; PAULA, Ana Paula Paes de. Gestão Social e Bildung: Reflexões sobre a Importância da Formação para a Democratização no Setor Público. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 6, n. 2, p. 57-64, abr-jun, 2014.
- AZEVEDO, Natalia Kirchner; ENSSLIN, Sandra Rolim, REINA, Diane Rossi Maximiano. Controle Interno e as Fundações de apoio à pesquisa universitária: uma análise do funcionamento do Controle Interno nas Fundações da Universidade Federal de Santa Catarina no ano de 2010. **Enfoque: reflexões contábeis**, set./dez. 2010. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/273974786\\_Controlo\\_Interno\\_e\\_as\\_Fundacoes\\_de\\_apoio\\_a\\_pesquisa\\_universitaria\\_uma\\_analise\\_do\\_funcionamento\\_do\\_Controlo\\_Interno\\_nas\\_Fundacoes\\_da\\_Universidade\\_Federal\\_de\\_Santa\\_Catarina\\_no\\_ano\\_de\\_2010](https://www.researchgate.net/publication/273974786_Controlo_Interno_e_as_Fundacoes_de_apoio_a_pesquisa_universitaria_uma_analise_do_funcionamento_do_Controlo_Interno_nas_Fundacoes_da_Universidade_Federal_de_Santa_Catarina_no_ano_de_2010)>. Acesso em: 15 fev. 2020.
- BALBE, Ronald da Silva. **Controle interno e o foco nos resultados**. Belo Horizonte: Fórum, 2013;
- BARBOSA, Lidiane Fernanda. **Um estudo sobre controle interno nas instituições bancárias**. Taubaté: UNITAU, 2003. Disponível em: <<https://www.yumpu.com/pt/document/read/13248031/um-estudo-sobre-controle-interno-nas-instituicoes-ppga-unitau>>. Acesso em: 11 fev. 2021.
- BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDÉ, F. R. A.; LEVINO, N. A.; GOIS, M. Modelo de gestão burocrático ou gerencialista: estudo em uma universidade federal do Brasil. **Caderno Profissional de Administração UNIMEP**, v. 9, n. 2. ago. – nov. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BONEZZI, C.A.; PEDRAÇA, L.L.O. **A nova administração pública: reflexão sobre o papel do servidor público do estado do Paraná**. Monografia (Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas). Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2008. Disponível em: <[escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao\\_e\\_previdencia/a\\_nova\\_administracao\\_publica.pdf](http://escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_e_previdencia/a_nova_administracao_publica.pdf)>. Acesso em 20 jan. 2021.

- BORBA, P. C.; CHAVES, L. C.; CASAGRANDE, J.L.; DUTRA, A. A universidade e seu papel no desenvolvimento regional: um mapeamento do tema conforme as delimitações postas pelos pesquisadores. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul/SP, v.36, n. 109, p. 31-54, set.-dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol36n109.6026>. Acesso em: 11 fev. 2021.
- BOTELHO, Milton Mendes. **Manual de controle interno: teoria & prática**. 1ª Ed. (ano 2013), 7ª reimpr. Curitiba: Juruá, 2011.
- BRASIL, **Constituição da República Federativa**: Promulgada em 05.10.1988. Coleção Saraiva de legislação. 39 ed. São Paulo: Saraiva 2010.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 4.177, de 28 de março de 2002. Transfere para a Corregedoria-Geral da União as competências e as unidades administrativas da Casa Civil da Presidência da República e do Ministério da Justiça que especifica e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 1 abr. 2002.
- \_\_\_\_\_. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF, 2016. Disponível em: [www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197). Acesso em: 17 fev. 2021.
- BRESSER PEREIRA, Luiz C. **A Administração Pública Gerencial**: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília, ENAP, 1996. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/817/1/9texto.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2021.
- CAPOBIANGO, R. P. et al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE**, São Paulo/SP, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013.
- CARNEIRO, A. F.; MENDES, M. O que se discute sobre a nova gestão pública após a lei de responsabilidade fiscal. **Revista de Administração da UEG**, v.6, n. 3, set.-dez. 2015. Disponível em: [www.revista.ueg.br](http://www.revista.ueg.br). Acesso em: 27 fev. 2021.
- CASTRO, Domingos P. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**: integração das áreas do ciclo de gestão: planejamento, orçamento, finanças, contabilidade e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à Governança Corporativa. 6 ed. São Paulo, 2015: Atlas.
- \_\_\_\_\_. **Auditoria e controle interno na administração pública**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Auditoria e controle interno na administração pública: evolução do controle**: do código de Contabilidade de 1922 até a criação da CGU em 2003: Guia para atuação das auditorias e organização dos controles internos nos Estados, municípios e ONGs. São Paulo: Atlas, 2008.
- CASTRO, Rodrigo P. A. Matriz de risco e controle interno. **Espaço Guido Viaro**: Anais do III Congresso Internacional de Controle e Políticas Públicas, Belo Horizonte/MG, p. 53-55, 2018.
- \_\_\_\_\_. **Sistema de controle interno**: uma perspectiva do modelo de gestão pública gerencial. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

- CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CENCI, Ana R.; BEDIN, Gabriel L.; FISCHER, Ricardo S. Do liberalismo ao intervencionismo: o estado como protagonista da (des)regulação econômica. Constituição, Economia e Desenvolvimento: **Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional**. Curitiba, 2011, n. 4, Jan-Jun. p. 77-97. Disponível em: <http://www.abdconst.com.br/revista5/cenci.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2020.
- CGU - CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Relatório de Gestão – Exercício 2010. Brasília, 2011. Disponível em: <[repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/38852/5/Relatorio\\_de\\_gestao\\_2010.pdf](http://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/38852/5/Relatorio_de_gestao_2010.pdf)>. Acesso em: 24 dez. 2020.
- COLLIS, Jill; HUSSEY Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento. **Guia para elaboração de regimento interno das secretarias de estado do governo do distrito federal**. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.seplag.df.gov.br/wp-content/uploads/2017/10/Guia-para-Elabora%C3%A7%C3%A3o-de-Regimento-Interno-2015.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2020.
- FARIAS, Rômulo P.; LUCA, Márcia M. M. de; MACHADO, Marcus V. V. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 12, n. 3, 2010. Disponível em: <[revistacgg.org/contabil/article/view/132](http://revistacgg.org/contabil/article/view/132)>. Acesso em: 17 nov. 2021.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FONSECA, A. R.; SUSANA, J.; CAIO, N. O papel da auditoria interna na promoção da accountability nas Instituições de Ensino Superior. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 2, pp. 243-265, mar. - abr. 2020.
- FRIESE, S. **ATLAS.ti 8 Windows: guia rápido**. v. 8.4, Berlin: 2019.
- GIANEZINI, Kelly et al. Políticas públicas: definições, processos e constructos no século XXI. **Revista de Políticas Públicas**. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18764/2178-2865.v21n2p1065-1084>. Acesso em: 15 fev. 2020.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HEINZ, G.; ALVES, E.B.; RORATTO, R.; DIAS, E.D. Riscos orçamentários na administração universitária: um estudo de caso no setor público. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba/SP, v. 24, n. 03, p. 699-721, nov. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/aval/a/n796CWWhdqnHNPGdz8Hnnvg/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 04 fev. 2021.
- JANNUZZI, Paulo de M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 137-160, abr/jun. 2005. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2>. Acesso em: 19 jan. 2021.

- JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 7. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2011.
- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIMA, Liliane Chaves Murta de. Controle interno na administração pública: **O controle interno na administração pública como um instrumento de accountability**. 2012. Disponível em: [portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2541195.PDF](http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2541195.PDF)>. Acessado em: 17 nov. 2021.
- LOUREIRO, Maria Rita; et al. Do controle interno ao controle social: a múltipla atuação da CGU na democracia brasileira. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 17, n. 60, Jan./Jun., 2012.
- MARTINS, P. G. B. **As universidades fundacionais e o new public management** (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, 2012. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4760/1/PedroMartins-DISS-12.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2021.
- MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.
- MINAYO, M. C. S. (org.); DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- MONTEIRO, Renato Pereira. Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 12, n. 25, p. 159-188, jan./abr. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n25p159>. Acesso em: 18 fev. 2021.
- MORAES, Maria A.; OLIVEIRA, Antonio G.; NIWA, Tiago H. Niwa. Controle interno como instrumento de planejamento, organização e transparência na administração pública municipal: o caso do município de guareí/sp. **Revista Controle – Doutrina e Controle**, Ceará, v. 11, n. 2, pp. 217-238, 31 dez. 2013. Disponível em: <[revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/307](http://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/307)>. Acesso em: 14 jan. 2021.
- MOSIMANN, Clara P.; ALVES, Osmar C.; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: EdUFSC; Fundação ESAG, 1993.
- NJANIKE, K.; MUTENGEZANWA, M.; GOMBARUME, F.B. *Internal controls in ensuring good corporate governance in financial institutions*. **Annals of the University of Petrosani, Economics**, v. 11, n. 1, pp. 187-196, 2011. Disponível em: <[upet.ro/annals/economics/pdf/2011/Njanike-Mutengezanwa-Gombarume.pdf](http://upet.ro/annals/economics/pdf/2011/Njanike-Mutengezanwa-Gombarume.pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2021.
- PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria avançada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

- \_\_\_\_\_ . **Controladoria: estratégia e operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- PAES, R. V. O. FIGUEIREDO, M. S.; LEMOS, J. F. N.; OLIVEIRA, M. A. Panorama da atuação do profissional de secretariado na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, v. 10, n. 3, set/dez, 2019, p. 163-191.
- PAIXÃO, N.G.M.; OLIVEIRA, A.S.; LIMA, J.L.A.; SANTOS, L.M.S. Controle interno, auditoria interna e a metodologia coso: um estudo bibliométrico nos principais periódicos científicos de contabilidade no período de 2007 a 2017. **Revista UNIABEU**, v. 12, n. 30, jan.-abr. 2019.
- PAULA, Ana P. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, CEPEAD-UFMG, v.45, n.1, p.36-49, jan./mar. 2005. Disponível em: < <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-45-num-1-ano-2005-nid-45058/>>. Acesso em 31 mai. 2021.
- PEREIRA, F.N.; ALLEDI FILHO, C.; QUELHAS, O.; BONINA, N.; VIEIRA, J.; MARQUES, V. Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: Uma análise conceitual comparativa. **Espacios**, Caracas, v. 38, n. 7, pp. 6-30, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n07/17380706.html>. Acesso em: 01 jan. 2021.
- PEREIRA, R. M. et al. Conselhos gestores de políticas públicas: relações entre estado e sociedade civil no contexto local. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde – RGSS**, Vol. 5, N. 1, jan.-jun. 2016.
- PEREZ JR, M. R.; PEREIRA, J. R. Abordagens teóricas da gestão social: uma análise de citações exploratória. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, nº 2, pp. 221-236, abr./jun. 2014.
- PINHEIRO, Douglas R.; OLIVA, Eduardo C. A atuação da auditoria interna na governança pública: um estudo baseado na visão da alta administração das universidades públicas federais brasileiras. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 31, n. 2, p. 46-67, mai.-ago. 2020
- PIRES, J. C. DE S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p.81-105, 2006.
- RODRIGUES, R. C.; SAMPAIO, T. S. L.; MACHADO, M. V. V. O Perfil da Auditoria Interna nas Universidades Federais Brasileiras. **Rev. FSA**, Teresina, v.17, n. 10, art. 6, p. 97-124, out. 2020.
- ROSSI Jr., Luiz R. **A Gestão para Resultados como Ferramenta Administrativa nas Organizações do Terceiro Setor**. Dissertação. São Paulo: 1998. Disponível em: < <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5714/1199901944.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2020.
- SALES, Elana C. A. S.; PETER, Maria G. A.; MACHADO, M. V. V.; NASCIMENTO, C. P. S. Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas universidades federais brasileiras. **Braz. J. of Bus.**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, abr.-jun. 2020.



- SANTA RITA, L. P.; SILVA, M. M. Governança municipal: uma análise de Maceió no igm-cfa. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 10, n. 10, mar. 2021, p. 23-42. Disponível em: < <https://fatece.edu.br/revista-empendedorismo-volume-10>>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- SANTOS, A. R.; SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. A Proposta do Novo Serviço Público e a Ação Comunitária de Bairro: um Estudo de Caso. **EnAPG/ANPAD**, São Paulo/SP, 22 a 24 nov. 2006
- SANTOS, J. S.; SILVA, I. C. O papel do controle interno na gestão municipal. **REVEXT**, Arapiraca, v. 5, n. 1, jan.-jul. 2020.
- SANTOS, P. M.; SELIG, P. M. Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.19, n.3, p.82-97, jul./set. 2014.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 347-369, 2009. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 05 nov. 2020.
- SILVA, Daiane R. da; BONACIM, C. A. G.. A influência da lei de responsabilidade fiscal na gestão das contas públicas segundo a percepção de um contador. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 5, n. 2, 2011. Disponível em: <[revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13208](http://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13208)>. Acesso em: 17 nov. 2021.
- SILVA, Elderson Ferreira da. **Controladoria na Administração Pública: Manual prático para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013.
- SILVA, Heloisa H.; SARRACENI, Jovira M. Gestão universitária: liderança e princípios pedagógicos. **Revista Científica do Unisalesiano**, Lins/SP, ano 3, n. 6, jan.-jun. 2012.
- SILVA, Manoel Gonçalves da. **Controle Interno**. Ed. Abril. Rio de Janeiro, 2011.
- SOARES, F. C. V. C.; RODRIGUES JR., M. S. Percepção dos servidores de uma autarquia federal quanto à aderência de seu sistema de controle interno baseado na metodologia COSO. **Rev. Controle, Fortaleza**, v. 17, n. 1, pp. 225-251, jan.-jun. 2019.
- SOUZA, Corine S. **O papel do controle interno na gestão dos gastos públicos municipais**. Monografia (Ciências Contábeis) - FAE – Centro Universitário. Curitiba, 2008.
- TUNJI, S. T. *Effective internal control system as antidote for distress in the banking industry in nigeria*. **Pro Journal (JBM)**, v. 1, n. 5 pp. 106-121, dez. 2013. Disponível em: <[academia.edu/6548600/Full\\_Length\\_Research\\_EFFECTIVE\\_INTERNAL\\_CONTROLS\\_SYSTEM\\_AS\\_ANTIDOTE\\_FOR\\_DISTRESS\\_IN\\_THE\\_BANKING\\_INDUSTRY\\_IN\\_NIGERIA](http://academia.edu/6548600/Full_Length_Research_EFFECTIVE_INTERNAL_CONTROLS_SYSTEM_AS_ANTIDOTE_FOR_DISTRESS_IN_THE_BANKING_INDUSTRY_IN_NIGERIA)>. Acesso em: 06 jan. 2021.
- UNEAL. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019/2023**. Maceió, 2019. Disponível em: <[uneal.edu.br/institucional/pdi](http://uneal.edu.br/institucional/pdi)>. Acesso em: 22 fev. 2021.
- UNEAL. **Regimento geral da Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL**. Diário Oficial do Estado de 17 jan. 2008. Disponível em: <[uneal.edu.br/legislação](http://uneal.edu.br/legislação)>. Acesso em: 01 mar. 2021.

- UNEAL. **Regimento Interno do *Campus Zumbi dos Palmares***. União dos Palmares, 2021.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.
- VOSGERAU, D. S. R.; ROMANOWSKI, Joana Paulin. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, v. 14, n. 41, p. 165-189, 2014.

<b>APÊNDICE A</b>
-------------------

**ROTEIRO ESTRUTURADO DE ENTREVISTA DE PESQUISA CIENTÍFICA**

**OBJETIVO**

Realizar levantamento de informações com os gestores de órgãos estratégicos e unidades acadêmicas da UNEAL a fim de criar um mapa de atuação do controle interno nessa universidade.

<b>Identificação (confidencial ao pesquisador)</b>
Nome do Servidor:
Município Sede do Órgão / Unidade Acadêmica:
Nome do Órgão ou Unidade:
Denominação do Cargo e Função Comissionada do Gestor:

<b>Bloco I - Perfil do Gestor</b>
-----------------------------------

- 1 – É possível dizer sua idade (pode também ser um intervalo de anos)?
- 2 – Fale do seu histórico do ensino educacional e da formação profissional.
- 3 – Qual o tempo de sua atuação na atual função na UNEAL e sua experiência profissional anterior (dentro e fora da UNEAL)?
- 4 - Para você, o que vem a ser o Controle Interno?
- 5 - Como você entende qual seja o papel de um controle interno nas organizações/instituições públicas?
- 6 – Na sua opinião, um Controle Interno contribui no desempenho de um papel auxiliador, educativo e proativo nas funções do seu Órgão/Unidade, bem como na UNEAL como um todo?

<b>Bloco II – Características do Órgão / Unidade.</b>
---

- 7 – Você considera que sua atividade/Órgão é de Controle Interno?
- 8 – Seu Órgão/Unidade está subordinado a quem ou a qual o órgão?
- 9 – Quais órgãos estão subordinados ao seu?

- 10 – Existe alguma atividade do seu Órgão/Unidade que você considera sem nenhum controle ou com controle precário? Qual?
- 11 – Existe alguma atividade ou área da UNEAL que você considera sem nenhum controle ou com controle precário? Qual?
- 12 - Existe um Órgão de Controle Interno formalizado na UNEAL?
- 13 - Quem é o responsável por ele, onde ele está situado (local) e qual a estrutura dele?
- 14 – As atividades do seu Órgão são realizadas de forma eletrônica, com o uso da informática? Quais sistemas informatizados são utilizados?
- 15 - Quais as atividades do seu Órgão são específicas do Controle Interno ou quais atividades estão, de alguma forma, acompanhadas por algum Controle Interno?
- 16 – Na sua opinião, numa implantação de um Controle Interno na UNEAL, quanto à estrutura organizacional, ele deveria ficar subordinada a qual Órgão?
- 17 - Quais deveriam ser as funções de um órgão de Controle Interno da Universidade?
- 18 - A UNEAL é acompanhada por algum Órgão de Controle Externo? Como isso acontece?
- 19 - Em que intervalo de tempo a Universidade é submetida a auditorias externas e quem as realiza?
- 20 - Existe histórico de fraudes e perdas decorrentes de fragilidades nos processos internos da instituição?

<b>Bloco III – Atividades de Controle.</b>
--

- 21 - De que forma é realizado o Controle Interno na UNEAL e, em especial, no seu Órgão?
- 22 - Explique como funciona, em geral, o fluxo das atividades do seu Órgão/Unidade (se tem protocolo do fluxo documental, manuais, utilização de sistemas, competências para decisão, etc.)?
- 23 – Na sua concepção, quais as etapas de Controle Interno são utilizadas na execução das atividades desse Órgão/Unidade?
- 24 - Na sua visão, qual a relevância que os demais gestores dão para o Controle Interno da UNEAL? Os altos dirigentes percebem os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da entidade?
- 25 – Existe órgão de auditoria e/ou controladoria na UNEAL? Como funciona?
- 26 – Existe órgão de ouvidoria na UNEAL? Como funciona?

<b>Bloco IV – Perfil dos Recursos Humanos</b>
---

- 27 – Quais profissionais (por formação acadêmica) exercem atividades na Unidade de Controle Interno

na Universidade, no seu Órgão ou Unidade?

28 – Em termos de colaboradores, como estão estruturadas a auditoria, controladoria e a ouvidoria? Qual o nível de escolaridade e formação desses profissionais?

29 - As atribuições de cada servidor do seu Órgão ou Unidade são claramente definidas?

30 - As responsabilidades dos colaboradores estão definidas por escrito (manuais, guias, regimentos)?

<b>Bloco V – Informações sobre o Regimento Interno dos Campi</b>
--

31 - Existe Regimento Geral para a UNEAL e Regimento Interno para os Órgãos e para os *Campi*?

<i>Só os Diretores de Campi irão responder as próximas perguntas.</i>
---

32 - Há disseminação do Regimento Geral e do Regimento Interno com os servidores/discentes (todos têm conhecimento do mesmo)?

33 - Sobre o Regimento Interno – RI de cada *Campus* responder as seguintes indagações:

- A. o RI estabelece o fluxo de rotinas do *Campus*?
- B. o RI define as atividades dos servidores das áreas administrativas?
- C. o RI estabelece o nível de competência para as decisões?
- D. o RI possui fluxograma de funções?
- E. o RI estabelece rotinas de controle das atividades administrativas, ensino, pesquisa e extensão do *Campus*?
- F. o RI prever quantitativos de servidores para o funcionamento normal do *Campus*?
- G. o RI estabelece o quantitativo dos cursos e de alunos?
- H. o RI prever atividades contínuas de monitoramento e ou supervisão dos processos operacionais, nas tarefas rotineiras e de serviços?

34 – Além do que já foi mencionado anteriormente, o que mais é contemplado ou deveria ser contemplado no Regimento Interno?

35 - Informe o organograma (equipe) da sua Unidade.

<b>APÊNDICE B</b>
-------------------

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.)**

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa O CONTROLE INTERNO NAS ATIVIDADES DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS, do pesquisador **Marcelo Moreira da Silva**, sob orientação do prof. Dr. **José Rodolfo Tenório Lima**. A seguir, as informações do projeto de pesquisa com relação a sua participação neste projeto:

1. O estudo se destina a analisar e evidenciar o controle interno nas atividades da Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL, de modo a propor a elaboração do Regimento Interno do *Campus IV* (São Miguel dos Campos) dessa Instituição de Ensino Superior – IES pública. Para isso, essa pesquisa tem como objetivo principal propor a elaboração do Regimento Interno do *Campus IV* (São Miguel dos Campos) da Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL.
2. Essa pesquisa poderá contribuir com a implantação de um controle interno no *Campus IV* da Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL que estabeleça rotinas administrativas e princípios de segurança material e pessoal do *Campus*, competências administrativas com a identificação dos setores internos e sua composição de recursos humanos, etc., o que resultará em ganhos nas áreas acadêmicas, de pesquisa e de extensão.
3. A pesquisa valorizará a questão do funcionamento de uma IES. Quando uma instituição funciona alheia a qualquer ferramenta de controle interno, ela não consegue se manter operante de forma eficaz. Dessa forma, pretende-se os seguintes resultados com esta pesquisa:
  - a) identificar a existência e as características do órgão de Controle Interno na UNEAL;
  - b) descrever as atividades desenvolvidas pelo órgão geral de Controle Interno da UNEAL e pelos seus *Campi*;
  - c) verificar como funciona o sistema de Controle Interno na IES pesquisada e seus desdobramentos nos *Campi*;
  - d) elaborar, como proposta, o Regimento Interno do *Campus IV* da Universidade Estadual de Alagoas.
4. A coleta de dados iniciará em julho de 2021 e terminará no mês de agosto de 2021.
5. O estudo será feito da seguinte maneira: pesquisa de campo, através de um roteiro estruturado de entrevista, a ser realizada pelo pesquisador junto à UNEAL, sendo que se realizará a análise dos dados coletados com tabulação e sistematização dos resultados obtidos através da técnica de pesquisa denominada de Análise de Conteúdo. Observando-se o momento epidemiológico atual do COVID-19, a fim de evitar qualquer risco a saúde física dos entrevistados, todas as entrevistas serão feitas de forma remota (com uso do aplicativo Google Meet). A entrevista poderá ser gravada, caso tenha concordância do entrevistado, o que ficará devidamente registrado no início da gravação.
6. A sua participação será na etapa de resposta da entrevista, envolvendo perguntas sobre a gestão do controle interno da Universidade.
7. Os incômodos e possíveis riscos à sua saúde física e/ou mental são: de origem psicológica, intelectual ou/e emocional, tais como: desconforto ao responder questões sobre o ambiente de trabalho e chefias; a possibilidade de constrangimento; estresse; cansaço; quebra de sigilo; divulgação de dados confidenciais (registrados no TCLE). Não há riscos decorrentes do

COVID-19, pois, como já se foi esclarecido no item 5, as entrevistas serão por via remota.

8. Como formas de minimizar os riscos a você, deixamos claro que você não é obrigado a responder todas as questões, caso não se sinta confortável com o teor das perguntas. Caso a pesquisa se torne cansativa, será possível concluí-la em outro momento se for da sua vontade, em horário de sua conveniência. Não serão divulgadas imagens ou dados pessoais, inclusive o nome, sendo referenciado apenas por códigos. Os dados coletados no formulário ficarão armazenados em pasta com acesso restrito apenas aos pesquisadores envolvidos na pesquisa.
9. Os benefícios esperados com a sua participação no projeto de pesquisa, mesmo que não diretamente são: a verificação da sua percepção quanto ao atual funcionamento do controle interno da Universidade, sendo possível propor melhorias direcionadas às dificuldades relatadas. Os resultados da pesquisa podem contribuir para você conhecer as características das unidades de controle interno na UNEAL, bem como a de recursos humanos, sua atuação e de que modo se encontram estruturadas essas unidades nas instituições objeto de estudo.
10. Você poderá contar com a assistência dos pesquisadores para sanar quaisquer dúvidas ou prestar esclarecimentos sobre a pesquisa, sendo responsáveis por ela: Marcelo Moreira da Silva e José Rodolfo Tenório Lima.
11. Você será informado(a) do resultado final do projeto via e-mail e, sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo. Além disso, as melhorias resultantes desse estudo serão encaminhadas aos gestores da UNEAL como sugestões de melhoria.
12. A qualquer momento, você poderá recusar a continuar participando do estudo e, também, que poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.
13. As informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto para a equipe de pesquisa, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto após a sua autorização.
14. O estudo não acarretará despesa para você.
15. Você será indenizado(a) por qualquer dano que venha a sofrer com a sua participação na pesquisa (nexo causal).
16. Você receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por todos.

Se você tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode contatar Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UFAL, pelo telefone: (82) 3214-1041. O CEP trata-se de um grupo de indivíduos com conhecimento científicos que realizam a revisão ética inicial e continuada do estudo de pesquisa para mantê-lo seguro e proteger seus direitos. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. Este papel está baseado nas diretrizes éticas brasileiras (Res. CNS 466/12 e complementares).

Eu ....., tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos

riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

**Endereço do pesquisador:** MARCELO MOREIRA DA SILVA

Instituição: Universidade Federal de Alagoas

Endereço: Rua Natalício Lins Madeiro, 79 – Serraria.

Complemento: Loteamento Murilópolis

Cidade/CEP: Maceió/57.045-560

Telefone: (82) 9.9949-3349.

Ponto de referência: Rua em frente ao Mercadinho Big Gelo.

**Contato de urgência:** JOSÉ RODOLFO TENÓRIO LIMA

Endereço: Av. Monte Castelo, nº 553, Vergel do Lago

Complemento:

Cidade/CEP: Maceió/57015-130

Telefone: (82) 9.9919-9429

Ponto de referência:

**ATENÇÃO:** *O Comitê de Ética da UFAL analisou e aprovou este projeto de pesquisa. Para obter mais informações a respeito deste projeto de pesquisa, informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo, dirija-se ao:*

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas:

Prédio do Centro de Interesse Comunitário (CIC), Térreo, Campus A. C. Simões, Cidade Universitária;

Telefone: 3214-1041 – Horário de Atendimento: das 8:00 as 12:00h.;

e-mail: cep@ufal.br.

\_\_\_\_\_ (cidade) \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

<p>Assinatura ou impressão datiloscópica d(o,a) voluntári(o,a) ou responsável legal e rubricar as demais folhas</p>	<p>Nome e Assinatura do Pesquisador pelo estudo (Rubricar as demais páginas)</p> <hr/> <p>Orientador da Pesquisa (Rubricar as demais páginas)</p>



**APÊNDICE C**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOS - UNEAL**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO SÃO MIGUEL DOS CAMPOS**  
**CAMPUS IV**

Autorização do Conselho Estadual de Educação expedida em 20 de agosto de 2005 e publicada no Diário Oficial do Estado de Alagoas em 24 de agosto do mesmo ano.

---

**REGIMENTO INTERNO DO CAMPUS IV**  
**SÃO MIGUEL DOS CAMPOS**

---

**2021**

Situado na Praça Nossa Senhora dos Prazeres s./n.º – Bairro de Fátima – São Miguel dos Campos – Alagoas – Fone: 3271-5276

## REGIMENTO INTERNO DO CAMPUS DE SÃO MIGUEL DOS CAMPOS DA UNEAL

---

### TÍTULO I

#### DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

##### Capítulo I

##### Das Disposições Preliminares

**Art. 1º.** O *Campus IV* – São Miguel dos Campos é uma das instâncias da Universidade Estadual de Alagoas, conforme o Art. 54 do Regimento Geral da UNEAL, sendo administrado de modo autônomo, segundo as normas estabelecidas no Regimento Geral pelo Conselho Superior.

**Art. 2º.** Este Regimento Interno disciplina os aspectos comuns da estrutura e do funcionamento dos órgãos e serviços do *Campus IV*, conforme o previsto no Regimento Geral da UNEAL.

**Art. 3º.** O *Campus IV* da Universidade Estadual de Alagoas, localizado no município de São Miguel dos Campos, foi implantado oficialmente em 29 de setembro de 2005, por meio de convênio firmado entre a então Fundação Universidade Estadual de Alagoas – FUNESA (hoje UNEAL) e a Prefeitura Municipal. A autorização do Conselho Estadual de Educação foi expedida no dia de 20 de agosto de 2005 e publicada no Diário Oficial do Estado de Alagoas em 24 de agosto do mesmo ano.

##### Capítulo II

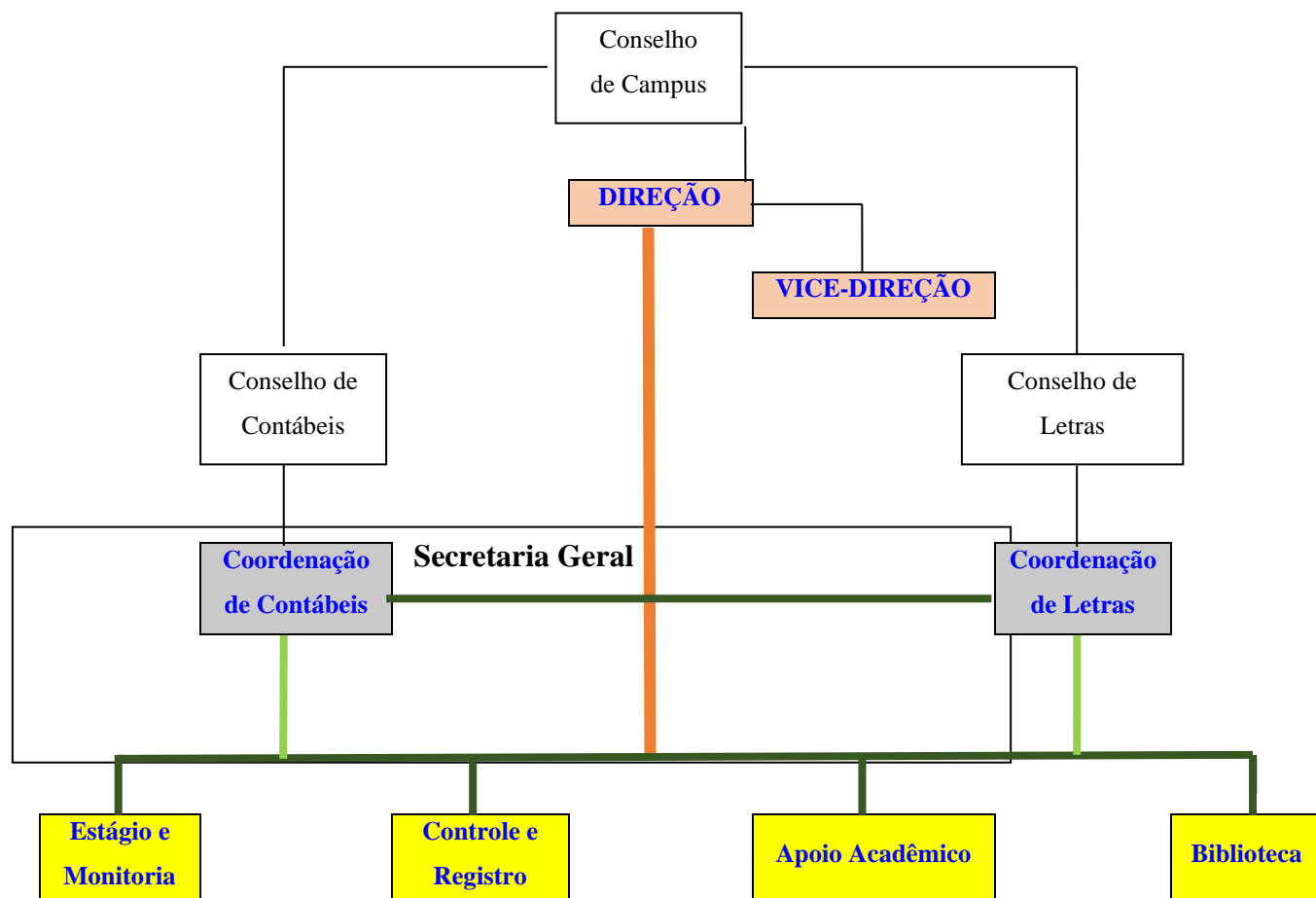
##### Da Estrutura Organizacional

**Art. 4º.** A estrutura organizacional do *Campus IV* – São Miguel dos Campos exibe a forma de como a instituição distribui a autoridade, as responsabilidades e as atividades com vistas a executar os processos de trabalho que proporcionam a implementação das estratégias e o alcance dos objetivos organizacionais.

**Art. 5º.** O CAMPUS IV está organizado por um Conselho de *Campus*, Direção e Vice direção, Colegiados de Curso, Coordenações de Curso, Chefia do Núcleo Setorial de Controle e Registro Acadêmico, Chefia do Núcleo de Estágio e Monitoria, Chefia do Núcleo de Apoio Acadêmico e Biblioteca Setorial.

### Capítulo III Do Organograma

**Art. 6º.** O organograma da administração administrativa e acadêmica do *Campus IV* apresenta a seguinte base organizacional e hierárquica:



### Capítulo IV Do Fluxo de Rotinas.

**Art. 7º.** O fluxo das rotinas, para o efetivo cumprimento das atividades de cada órgão, será definido por cada gestor estabelecido no organograma oficial do Campus, de acordo com a Lei Delegada vigente.

§ 1º – Cada servidor (docente/técnico-administrativo), contratado e aluno bolsista que estiver desempenhando atividades administrativas deverá apresentar lista pormenorizada, ao gestor imediato, das atividades que executa, ficando o gestor imediato responsável pela apresentação dessa lista, acompanhamento da execução das atividades e realização de ajustes, quando necessário.

§ 2º – Caberá a cada gestor estabelecido no organograma oficial do Campus (Lei Delegada vigente) estabelecer o fluxograma de cada atividade do seu órgão.

**Art. 8º.** O fluxo de demandas, documentos, processos será da seguinte forma:

§ 1º - se originado de entidades ou órgãos externos ao Campus e encaminhado à Direção, caberá a esse órgão definir a quem delegar as providências, devendo o retorno a entidade ou órgão externo passar, obrigatoriamente, pela Direção do Campus.

§ 2º - se originado de entidades ou órgãos externos ao Campus e encaminhado a qualquer órgão que não à Direção, caberá ao órgão que recebeu tomar as providências, salvo se não for da competência dele, devendo o retorno a entidade ou órgão externo passar, obrigatoriamente, pelo órgão imediatamente superior.

§ 3º - se originado dentro do próprio Campus, a comunicação e tramitação da rotina será realizada diretamente entre os órgãos e cargos envolvidos.

**Art. 9º.** Conforme estabelece o Art. 146 do Regimento Geral, a aplicação de penalidades disciplinares, conforme o caso, é competência do/a Reitor/a e dos Diretores das Unidades Acadêmicas, ressalvadas aquelas que tenham como consequência o rompimento do vínculo com a Universidade, que são da competência exclusiva do/a Reitor/a.

**Parágrafo Único** - Para aplicação de penas disciplinares observar-se-ão o devido processo legal e o direito ao contraditório, mediante apuração levada a efeito por comissão composta de 03 (três) membros, designada pelo/a Diretor/a do *Campus*.

## TÍTULO II DOS ÓRGÃOS INTERNOS

### Capítulo I Do Conselho do Campus

**Art. 10º.** O Conselho de Campus é um órgão consultivo, propositivo e deliberativo que tem a finalidade de colaborar para o aperfeiçoamento do processo educativo e de zelar pela correta execução das políticas do Campus IV.

**Art. 11º.** O Conselho de Campus é constituído (Art. 57 do Regimento Geral da UNEAL):

- I. Pelo/a Diretor/a, como seu Presidente, com voto de qualidade;
- II. pelo/a Vice-Diretor/a do Campus;
- III. pelos coordenadores dos cursos que integram o Campus;

IV. por representantes do corpo docente, num percentual mínimo de 70% (setenta por cento) da composição do Conselho, eleitos por seus pares;

V. por 01 (um) representante dos servidores técnico-administrativo;

VI. por representantes do corpo discente, na proporção de 01 (um) representante para cada 03 (três) cursos.

§ 1º - Conforme o Artigo 58 do Regimento Geral, são membros natos do Conselho de Campus: Diretor/a do Campus, que o presidirá; Vice-Diretor/a do Campus; coordenadores dos cursos.

§ 2º - Os *Campi* que tiverem menos de 03 (três) cursos regulares de graduação farão jus a 01 (um) único representante dos servidores técnico e administrativo e 01 (um) representante dos discentes eleito pelos seus pares.

**Art. 12º.** A Presidência do Conselho será exercida pelo/a Diretor/a de Campus; em caso de faltas e impedimentos do/a Diretor/a de Campus, a presidência será exercida pelo/a Vice-Diretor/a; e na ausência pela vacância dos cargos de Direção, exercerá a presidência um docente eleito pela maioria absoluta dos conselheiros presentes.

**Art. 13º.** Os representantes dos docentes, dos discentes e dos servidores técnico-administrativos no Conselho de Campus serão eleitos por voto direto e secreto de seus pares, dentre aqueles que tenham vínculo de lotação funcional ou matrícula ativa em cursos de graduação do campus.

**Art. 14º.** O processo eleitoral para escolha dos representantes das três categorias para integrarem o Conselho do Campus será convocado, regulamentado e supervisionado pelo Conselho de Campus 30 dias antes do fim regulamentar do mandato.

§ 1º. Cada conselheiro, desde que não seja membro nato do Conselho, terá mandato de 2 (dois) anos, permitida uma única recondução.

§ 2º. Os representantes terão suplentes, também eleitos por seus pares, com mandato vinculado, para substituí-los em suas faltas ou impedimentos.

**Art. 15º.** São competências do Conselho do Campus, conforme o Art. 61 do Regimento Geral:

I. Apreciar, propor alterações ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI e encaminhá-las à PROGRAD;

II. Apreciar a proposta orçamentária anual dos recursos destinados ao Campus;

III. Aprovar o regimento interno do Campus, encaminhando-o, posteriormente, para análise e homologação do CONSU;

IV. Zelar pelo cumprimento das diretrizes e dos planos de ação da Universidade Estadual de Alagoas;

- V. Deliberar, nos termos do Estatuto, do Regimento Geral e de seu Regimento Interno, sobre matéria administrativa, disciplinar e atuar como instância de recurso, no âmbito de sua competência;
- VI. Zelar pelo patrimônio do Campus;
- VII. Compatibilizar as atividades dos cursos mantidos pela unidade, quando for necessário;
- VIII. Manifestar-se sobre pedidos de remoção, transferência ou movimentação de servidores técnico-administrativos;
- IX. Convocar os seus membros para exame, votação e consequente deliberação a respeito de matéria de interesse geral da Unidade;
- X. Aprovar comissões de sindicância administrativa e apreciar relatório do processo;
- XI. Pronunciar-se sobre qualquer assunto de interesse ou responsabilidade da Unidade;
- XII. Estabelecer o quantitativo de servidores para o funcionamento normal do Campus, conduzindo, dessa forma, a distribuição dos servidores, contratados, terceirizados e bolsistas;
- XIII. Propor o fechamento ou criação de cursos e a quantidade de admissão anual de alunos em cada um deles, submetendo pedido ao CONSU (conforme artigo 9º do Regimento Geral).

**Art. 16º.** O Conselho do Campus reunir-se-á:

- I. Ordinariamente, a cada dois meses, mediante convocação do seu Presidente;
- II. Extraordinariamente, quando convocado pelo Presidente, por iniciativa própria de algum Colegiado de Curso ou por requerimento de 1/3 (um terço) de seus conselheiros.

§ 1º. As reuniões serão públicas e o Conselho do Campus funcionará com a presença da maioria simples de seus membros e suas decisões, conforme Regimento Geral, serão tomadas pelo voto dos presentes.

§ 2º. As decisões do Conselho de Campus serão formalizadas através de resoluções assinadas pelo Presidente e demais conselheiros.

§ 3º. Quando do cancelamento da reunião ordinária para a data prevista no calendário, o Presidente do Conselho remarcará a reunião com antecedência de pelo menos 72 horas do agendamento da nova data.

§ 4º. As reuniões ordinárias serão abertas com a leitura e aprovação da Ata da reunião anterior.

## **Capítulo II**

### **Da Direção e Vice-Direção**

**Art. 17º.** O/a Diretor/a é a autoridade executiva superior da Unidade, competindo-lhe a supervisão dos programas de ensino, pesquisa e extensão e a execução das atividades administrativas, dentro dos limites estatutários e regimentais e das deliberações do CONSU e do Conselho da Unidade.

**Art. 18º.** O/a Diretor/a e o/a Vice-Diretor/a do Campus serão eleitos em uma mesma chapa, dentre os professores do quadro da Universidade Estadual de Alagoas nele lotados/as, a partir de processo eleitoral direto, envolvendo toda a comunidade acadêmica do Campus, composta pelos professores do quadro da carreira, corpo técnico-administrativo e alunos regularmente matriculados em cursos permanentes mantidos pelo Campus.

§ 1º. Na eleição de que trata o caput será respeitada a paridade dos segmentos, de modo que os votos sejam reduzidos a 1/3 (um terço) de cada segmento.

§ 2º. O resultado da eleição, caso não haja recurso, será homologado pelo CONSU e, depois de homologado, encaminhado ao/a Reitor/a para nomeação.

**Art. 19º.** A duração do mandato do/a Diretor/a e do/a Vice-Diretor/a do Campus será de 02 (dois anos), com direito a uma única recondução do cargo.

§ 1º. O mandato do/a Diretor/a e do/a Vice-Diretor/a deverá ser exercido em regime de 40 horas semanais de trabalho, ficando o/a Diretor/a desobrigado/a do exercício das demais atividades docentes, sem prejuízo dos vencimentos, gratificações e vantagens.

§ 2º. No caso de vacância do cargo de Diretor/a, após seis meses da posse, o/a Vice-Diretor/a assumirá o cargo de Diretor/a; e caso a vacância ocorra antes dos seis meses da posse do/a Diretor/a, a função será exercida interinamente por professor/a indicado/a pelo Reitor, o qual deverá promover nova eleição no prazo máximo de quarenta e cinco dias.

**Art. 20º.** São atribuições do/a Diretor/a de Campus definidas pelo Regimento Interno do Campus, além daquelas estabelecidas no Regimento Geral da UNEAL:

- I. integrar o Conselho Superior;
- II. presidir o órgão colegiado superior do próprio Campus;
- III. constituir comissões para o estudo e a execução de projetos específicos;
- IV. manter a disciplina, representando o/a Reitor/a nos casos em que se imponha a aplicação de penalidade superior à de sua esfera de competência;
- V. prorrogar o expediente por necessidade de serviço;
- VI. participar do processo de elaboração da proposta orçamentária anual da Universidade;
- VII. superintender a administração dos bens patrimoniais de uso dos órgãos administrativos e outros que estejam na égide da Unidade Acadêmica, definindo a responsabilidade de seus detentores diretos;
- VIII. praticar outros atos de administração, no âmbito de sua competência;
- IX. representar o Campus ou se fazer representar em atos públicos;
- X. cumprir e fazer cumprir as normas e deliberações do Regimento Geral, do Regimento deste Campus e dos órgãos colegiados competentes da Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL e do próprio Campus, no âmbito de sua jurisdição;

XI. coordenar a elaboração e aprovação do regimento interno do Campus, do seu PDI e de sua proposta orçamentária anual e plurianual;

XII. superintender a organização e o funcionamento dos serviços administrativos do Campus;

XIII. apresentar, anualmente, ao Conselho do Campus e ao CONSU, para análise e aprovação, o programa de trabalho, o relatório de atividades e a prestação de contas de sua gestão;

XIV. acompanhar acordos e convênios aprovados e firmados que envolvam o interesse do Campus.

**Art. 21º.** O/a Diretor/a poderá tomar decisões *Ad Referendum* do Conselho da Unidade Acadêmica, em situações de urgência e de interesse do Campus.

**Parágrafo Único** – O Conselho do Campus apreciará o ato na primeira sessão subsequente, e a sua não ratificação, nos termos do regimento interno da unidade acadêmica, poderá acarretar a nulidade e ineficácia da medida, desde o início da sua vigência.

**Art. 22º.** O/a Vice-Diretor/a possui a função de substituir o/a Diretor/a sempre que necessário, em suas ausências e impedimentos, além de exercer controle direto sobre a manutenção e conservação do material e instalações do Campus, além de elaborar planos de prioridade para investimentos em estrutura, materiais e equipamentos.

**Art. 23º.** A/o Vice-Diretor/a compete, além daquelas atribuições definidas no Regimento Geral da UNEAL:

I. coordenar os serviços administrativos, não acadêmicos, no âmbito da Unidade Universitária;

II. zelar pela conservação do patrimônio, à disposição do *Campus*;

III. cumprir e fazer cumprir as determinações do/a Diretor/a de *Campus*;

IV. atuar em permanente sintonia com o/a Diretor/a, complementando a atuação deste/a e substituindo-o/a, quando receber delegação específica;

V. providenciar assistência médica preliminar e assistência social a alunos, professores e técnico-administrativos, dentro das possibilidades da Unidade Universitária;

VI. receber delegação de poderes do/a Diretor/a da Unidade Universitária;

VII. coordenar os processos de compras de bens permanentes através da Comissão Permanente de Licitação – CPL da UNEAL, sendo responsável pela elaboração ou análise dos Termos de Referência a ser enviados a CPL.

### **Capítulo III**

#### **Dos Conselhos de Cursos**

**Art. 24º.** Os Colegiados de Curso são as instâncias básicas dos cursos de graduação e de licenciaturas, responsável pela estruturação administrativa, incluindo a execução das políticas voltadas



às atividades de ensino, pesquisa e extensão, decididas pela UNEAL, com vistas a sua efetiva integração no âmbito comunitário e do desempenho de cada um deles, no cumprimento de suas obrigações, tendo como finalidade assessorar a implementação do projeto pedagógico discutir temas ligados ao curso, planejar e avaliar as atividades acadêmicas do curso.

**Art. 25º.** Os colegiados do ensino superior deve estar atento às mudanças da sociedade, dos cenários globais e do mercado de trabalho. Isso porque os graduandos e licenciados precisam adquirir todo o conhecimento necessário para que encontrem boas oportunidades no mercado.

**Art. 26º.** Conforme o art. 63 do Regimento Geral da UNEAL, o Conselho de Curso é constituído por todos os docentes Efetivos do Curso no Campus ou que foram legalmente transferidos, pelo discente eleito como representação estudantil do centro acadêmico e por 1 (um) professor representando a categoria de Substitutos, quando for o caso.

**Art. 27º.** É da competência do Conselho de Curso, além das que estão definidas no Regimento Geral da UNEAL, artigo 64:

I. Participar do NDE com a finalidade de analisar e propor reformulações aos projetos político-pedagógicos de seu curso, com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais, no perfil do profissional desejado, nas características e necessidades da área de conhecimento, do mercado de trabalho e da sociedade

II. Supervisionar e avaliar permanentemente o desenvolvimento do curso sob sua responsabilidade, promovendo a interdisciplinaridade e a compatibilização da ação docente com os planos de ensino, com vistas à formação profissional planejada;

III. Definir o número de vagas e de processos seletivos para ingresso discente, dentro dos limites estatutários do regimento e das deliberações do CONSU e do Conselho de Campus;

IV. Liberar, de acordo com os interesses do curso e da Instituição, professor para o desenvolvimento de atividade acadêmica;

V. Solicitar a abertura de vagas para concurso público;

VI. Aprovar planos, programas e projetos de pesquisa e extensão vinculados ao curso;

VII. Propor a criação de cursos de pós-graduação Lato Sensu e Stricto Sensu;

VIII. Manifestar-se nos casos de recusa de matrícula ou desligamento de alunos do respectivo curso;

IX. Deliberar, conforme estabelecido na Resolução do CONSU, sobre afastamento de servidores para qualificação em nível de Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado.

X. Apreciar o plano anual de eventos acadêmicos no âmbito do curso;

XI. Propor a criação de comissões especiais no âmbito do curso;

XII. Manifestar-se sobre pedidos de remoção, transferência ou movimentação de docentes.

**Art. 28º.** Os Colegiados de Curso reunir-se-ão ordinariamente a cada 2 (dois) meses e extraordinariamente sempre que houver interesses do curso.

**Art. 29º.** Cada Conselho de Curso será Secretariado pelo secretário da coordenação de curso, podendo ser designado outro servidor do campus, conforme a necessidade.

**Art. 30º.** Cabe ao secretário do Conselho de Curso organizar as atas, as convocatórias, os processos, conforme orientação do coordenador do curso.

**Parágrafo Único** – O secretário tem apenas direito de voz no conselho de curso.

**Art. 31º.** O Conselho de Curso funcionará com a presença da maioria simples de seus membros; e suas decisões, conforme Regimento Geral do Campus, serão tomadas pelo voto da maioria simples dos membros presentes.

## Capítulo IV

### Das Coordenações de Curso

**Art. 32º.** A Coordenação de Curso é a menor fração da estrutura da Universidade, para todos os efeitos de organização acadêmica em que se subdivide um *Campus*.

§ 1º. Na Coordenação de Curso reúnem-se os docentes que ministram aula no curso e sejam identificados pelos objetivos do ensino, da pesquisa e da extensão, relacionados àquele curso.

§ 2º. Os docentes que ministram aulas em mais de um curso de graduação deverão definir a que Conselho de Curso pertencerão, levando em consideração a área do conhecimento.

§ 3º. A Coordenação de Curso será cargo em comissão estabelecido em Lei Estadual.

**Art. 33º.** No caso de vacância do cargo de Coordenador de Curso, até seis meses de sua posse, decretada em sessão do Conselho do Campus, seja por falecimento, renúncia, objeção ou destituição, a função será exercida por um/a coordenador/a interino/a escolhido/a pelo Reitor. No prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, a coordenação interina de Curso deverá convocar novas eleições. Caso a vacância ocorra após 06 (seis) meses da posse do Coordenador de Curso, a função será exercida pelo Vice Coordenador.

**Art. 34º.** Todo curso terá um/a Coordenador/a cujas competências básicas, além do que vier a ser definido no Regimento Interno do *Campus* ou pelo Conselho de Curso, são:

- I. presidir o conselho de curso;
- II. exercer a gestão executiva do curso;
- III. efetuar a matrícula dos alunos do curso em cada período letivo;
- IV. promover a oferta e atribuição das disciplinas do curso a cada período letivo;
- V. analisar e opinar sobre a adaptação de estudos em casos de transferências de alunos;
- VI. encaminhar a matrícula de alunos transferidos “*ex-officio*”, respeitada a norma legal em vigor;
- VII. realizar a análise de processos acadêmicos relativos ao curso.

- VIII. enviar Relatório Anual sobre o funcionamento do curso para o Conselho da Unidade;
- IX. representar o respectivo curso nas situações que digam respeito às suas competências fixadas no Estatuto, neste Regimento Geral e no Regimento Interno da Unidade;
- X. cumprir e fazer cumprir as deliberações dos órgãos e autoridades a que estiver subordinado;
- XI. organizar seu plano geral de trabalho e submetê-lo a/o Diretor/a de Campus;
- XII. coordenar as atividades do pessoal docente, buscando eficiência no ensino, pesquisa e extensão;
- XIII. supervisionar e fiscalizar a execução das atividades programadas, bem como verificar o cumprimento da frequência dos docentes e técnico-administrativos nas atividades relacionadas ao curso, comunicando a/o Diretor/a de Campus.
- XIV. pronunciar-se sobre aproveitamento de estudos de alunos transferidos e diplomados.

**Art. 35°.** De acordo com o art. 78 do Regimento Geral da UNEAL, o/a Coordenador/a terá um/a Vice-Coordenador/a, sendo ambos eleitos, em uma mesma chapa, para um mandato de 02 (dois) anos com direito a uma única recondução do mandato, dentre os docentes efetivos de cada curso, cuja formação graduada ou pós-graduada apresente aderência ao respectivo curso, através de votação direta e secreta dos docentes e discentes do curso.

§ 1°. Na eleição do/a Coordenador/a e do/a Vice-Coordenador/a de Curso, os votos dos docentes por força de disposição estatutária, terão peso de 50% (cinquenta por cento) no cômputo dos sufrágios e os discentes, 50% (cinquenta por cento).

§ 2°. O/A Coordenador/a de Curso é substituído/a, em suas faltas ou impedimentos eventuais, pelo/a Vice-Coordenador/a ou, na ausência deste, por um dos membros do Conselho de Curso, designado por seus pares.

§ 3°. Dos atos do/a Coordenador/a de Curso e de seu Vice, cabe recurso ao Conselho de Curso, no prazo de 5 (cinco) dias a contar da data da comunicação formal do ato.

**Art. 36°.** A Vice-Coordenação de Curso não terá cargo em comissão para efeito de remuneração.

**Parágrafo Único** - O/a Vice-Coordenador/a só terá direito a remuneração apenas nas substituições legais do/a Coordenador/a.

## **Capítulo V**

### **Da Secretaria Geral**

**Art. 37°.** A Secretária Geral é um órgão dentro do Campus que trata de assessoria administrativa e acadêmica no âmbito, sendo responsável pelo atendimento ao aluno, incluindo

controle, registro e arquivamento de todos seus dados acadêmicos, organização dos processos individuais e atualização de arquivos. Ela deve ter o compromisso de sempre oferecer pronto atendimento, zelando pelo bom relacionamento com os alunos e com todos aqueles que estão compreendidos nos processos administrativos.

**Art. 38º.** Dessa maneira, é relevante que todos os envolvidos na Secretária Geral tenham consciência de sua responsabilidade e estejam sempre atualizados com informações pertinentes sobre as melhores práticas de gestão administrativa e acadêmica.

**Art. 39º.** Conforme Art. 73 do Regimento Geral da UNEAL, a Secretaria Geral apoiará a Direção de *Campus* e será exercida pela chefia do Núcleo Setorial de Registro e Controle Acadêmico, cujas estruturas e forma de funcionamento são definidas neste Regimento Interno.

**Parágrafo Único** – A Secretaria Geral do *Campus* é constituída por servidores do quadro efetivo do campus e será dirigida pelo Chefe de Registro e Controle Acadêmico, nomeado pelo Reitor dentre os servidores técnico-administrativos lotados no *Campus*, a partir de indicação do Diretor do *Campus*.

**Art. 40º.** A Secretaria Geral tem as seguintes atribuições:

- I. Apoiar a direção do campus em termos de assessoria administrativa e de comunicação;
- II. Planejar o suprimento logístico do campus em termos de materiais de manutenção;
- III. Organizar os documentos referentes à comunicação oficial do campus;
- IV. Acompanhar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional;
- V. Acompanhar a manutenção patrimonial do campus
- VI. Organizar a informação eletrônica do campus;
- VII. Contribuir na elaboração das revistas digitais e impressas do campus;
- VIII. Emitir toda a documentação referente à vida acadêmica do corpo discente como: Declarações, Guia de Transferência, Históricos e outros;
- IX. Instruir processos com a finalidade de expedir Diplomas e Certificados;
- X. Prestar assessoria aos demais setores em matéria de sua competência, como fornecer informações para controle de relatórios, questionários, consultas e outros;
- XI. Coordenar os processos de solicitação de matrículas, trancamentos e quaisquer outros referentes à vida acadêmica do corpo discente.
- XII. Coordenar o arquivo de alunos ingressantes, assim como a manutenção e desenvolvimento dos arquivos;
- XIII. Coordenar as atividades de registro de resultados da avaliação dos segmentos discentes, em parceria com a Direção De Ensino e Coordenação Pedagógica, mantendo o sistema informatizado de controle acadêmico atualizado.

## Capítulo VI

### Da Chefia do Núcleo Setorial de Registro e Controle Acadêmico do Campus

**Art. 41º.** A chefia do Núcleo Setorial de Registro e Controle Acadêmico tem as seguintes atribuições:

- I. Coordenar e organizar os registros acadêmicos no âmbito do campus;
- II. Acompanhar e revisar a expedição de histórico escolar, diploma e matrícula dos discentes;
- III. Coordenar a secretaria geral de administração
- IV. Organizar a colação de grau no campus;
- V. Resguardar o arquivo do campus;
- VI. Assessorar a Direção do Campus.

## Capítulo VII

### Da Chefia do Núcleo de Estágio e Monitoria

**Art. 42º.** O Núcleo de Estágio e Monitoria é responsável em ofertar estágio e monitoria nas áreas de graduação e em licenciatura, por um determinado período de aprendizado, de modo a habilitar o aluno a exercer determinada atividade para qual está sendo formado.

§ 1º. O Núcleo de Estágio e Monitoria - NEM é responsável pela coordenação e supervisão de estágios, obrigatórios e não-obrigatórios, além das monitorias.

§ 2º. O NEM trabalha diretamente com coordenadores de cursos, professores e orientadores de estágio – responsáveis por ministrar disciplinas de estágio – para atender alunos da graduação e da Licenciatura.

§ 3º. O NEM é a ponte que visa estreitar o contato dos alunos com empresas do setor público e privado e garantir altos índices de sucesso no mercado de trabalho.

## Capítulo VIII

### Da Chefia do Núcleo de Apoio Acadêmico

**Art. 43º.** O Núcleo de Apoio Acadêmico apoia nas funções da Secretaria Geral do Campus e atua como secretaria dos cursos.

**Art. 44º.** O Núcleo de Apoio Acadêmico desenvolve as seguintes atribuições:

- I. Organizar os processos e documentações pertinentes aos cursos de graduação e licenciatura;
- II. Atender aos pedidos de solicitações dos discentes em relação a atestados de matrícula, históricos, certificados e outros;
- III. Acompanhar e orientar os processos de matrícula dos discentes no sistema acadêmico;
- IV. Realizar o Censo da Educação Superior;

- V. Confeccionar o processo de colação de grau e expedição de diploma dos discentes;
- VI. Secretariar o coordenador do curso nas reuniões de colegiado;
- VII. Dar assistência aos eventos acadêmicos promovidos pelo curso.

## **Capítulo IX**

### **Da Biblioteca Setorial**

**Art. 45º.** Conforme Art. 79 do Regimento Geral da UNEAL, cada *Campi* contará, na sua estrutura de execução acadêmica, com uma Biblioteca Setorial, coordenada por um Bibliotecário devidamente titulado e integrante dos quadros da Universidade.

**Art. 46º.** A Bibliotecas Setorial será articulada num Sistema de Bibliotecas - SIBI instalado na sede da UNEAL.

**Art. 47º.** O/A gestor/a titular da Biblioteca Setorial será escolhido/a e nomeado/a pelo/a Reitor/a, estando suas atribuições, bem como a estrutura da biblioteca, as atribuições dos servidores lotados nas bibliotecas e as formas de funcionamento destas, estabelecidos em regimento próprio aprovado pelo Colegiados do *Campus*.

**Parágrafo Único** - O Regimentos Interno da Bibliotecas Setorial deverá ser homologado pelo CONSU.

## **TÍTULO III**

### **DOS ÓRGÃOS COMPLEMENTARES**

#### **Capítulo I**

##### **Da Coordenação de Pesquisa e Extensão**

**Art. 48º.** A Coordenação de Pesquisa e Extensão do Campus terá as seguintes atribuições:

- § 1º. Organizar e apoiar, no âmbito do campus, o desenvolvimento de pesquisas;
- § 2º. Estimular a integração entre grupos de pesquisa no desenvolvimento de experiências multidisciplinares na produção do conhecimento;
- § 3º. Construir um banco de dados acerca das pesquisas que vem sendo desenvolvidas no campus;
- § 4º. Organizar e alimentar uma página na internet em torno da divulgação das pesquisas e extensões desenvolvidas no campus;
- § 5º. Apoiar e divulgar as revistas impressas do campus;
- § 6º. Organizar e apoiar a realização de eventos de pesquisa e extensão no âmbito do campus;

§ 7º. Estimular a realização de pesquisas e projetos de extensão integrados com outras Instituições de Ensino Superior – IES;

§ 8º. Estimular e apoiar a interação da comunidade acadêmica com a comunidade local a partir de projetos de extensão;

§ 9º. O coordenador estabelecerá contato permanente com a Pró - reitoria de Pesquisa e Pró - reitoria de Extensão da UNEAL.

**Art. 49º.** Compete aos Professores a propositura de criação de Grupos de Pesquisa que devem ser submetidos à apreciação da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

**Art. 50º.** Os grupos de pesquisa e extensão são de responsabilidade dos Docentes/Orientadores e devem estar estruturados por áreas de conhecimento conforme orientação da PROPEP.

**Art. 51º.** A forma interna de organização e funcionamento é de inteira responsabilidade do docente/orientador.

**Art. 52º.** Os espaços no campus onde funcionarão os grupos de pesquisa e extensão serão distribuídos conforme a quantidade de grupos e disponibilidade de espaços físicos, podendo funcionar num mesmo espaço mais de um grupo de pesquisa e/ou extensão.

**Art. 53º.** Cabe ao docente/orientador do grupo o controle e a preservação do espaço físico em que funcionará o grupo.

**Art. 54º.** Os projetos de pesquisa e extensão propostos pelos grupos de pesquisa deverão ser submetidos aos respectivos Colegiados de Curso.

**Art. 55º.** A coordenação de Pesquisa e Extensão do Campus será exercida por um docente do campus, escolhido entre coordenadores dos grupos de pesquisa e extensão, numa eleição conduzida pelo conselho de campus.

**Art. 56º.** O coordenador de Pesquisa e Extensão do Campus terá mandato de 2 (dois) anos, podendo ter direito a uma única recondução do mandato.

## **Capítulo II**

### **Da Coordenação Setorial de Assistência Estudantil**

**Art. 57º.** A Coordenação Setorial de Assistência Estudantil tem por objetivo elaborar políticas de atendimento ao estudante e assistência no que se refere a documentação para o Estágio, assim como também o que diz respeito ao fomento da participação dos discentes em conselhos, espaços colegiados do Campus e do Núcleo de Assistência ao Estudante - NAE.

**Art. 58º.** As ações desenvolvidas sempre visam à formação cidadã, participativa e compreensão de responsabilidade compartilhada, pontos fundamentais para a gestão democrática.

**Art. 59º.** Cabe à Coordenação Setorial de Assistência Estudantil do Campus IV as seguintes atribuições:

§ 1º. orientar os discentes quanto as políticas da universidade para assistência estudantil;

§ 2º. criar condições, dentro da possibilidade da universidade e do campus, quanto apoio médico e odontológico aos discentes;

§ 3º. apoiar e estimular a organização estudantil através dos Centro Acadêmicos;

§ 4º. desenvolver um levantamento sobre as condições sociais e econômicas dos discentes do campus;

§ 5º. acompanhar e zelar pelo espaço destinado ao Núcleo de Apoio ao Estudante do Campus IV.

**Art. 60º.** A Coordenação Setorial do Núcleo de Atendimento ao Estudante será exercida por um docente do Campus indicado pela Direção.

### **Capítulo III**

#### **Do Almojarifado**

**Art. 61º.** O Almojarifado é o local destinado à guarda e conservação de materiais, em recinto coberto ou não, adequado à sua natureza, tendo a função de destinar espaços onde permanecerá cada item aguardando a necessidade do seu uso, ficando sua localização e disposição internas acondicionadas à política geral de estoques.

**Art. 62º.** O responsável pelo Almojarifado deve possuir alto grau de honestidade, lealdade, confiança e disciplina e terá as seguintes atribuições:

- I. Assegurar que o material esteja armazenado em local seguro e na quantidade ideal de suprimento;
- II. Impedir que houvesse divergências de inventário e perdas de qualquer natureza;
- III. Preservar a qualidade e as quantidades exatas;
- IV. Possuir recursos de movimentação e distribuição suficientes a um atendimento rápido e eficiente.
- V. Receber para guarda e proteção os materiais adquiridos pelo fornecedor, no caso, o Almojarifado Central, em Arapiraca;
- VI. Entregar os materiais aos seus usuários mediante requisições autorizadas;
- VII. Manter atualizados os registros necessários.

**Art. 63º.** A Coordenação das atividades do Almojarifado será exercida pelo/a Vice-Diretor/a do Campus.



## **TÍTULO IV DO CONTROLE INTERNO**

### **Capítulo I Da Controladoria**

**Art. 64º.** À Controladoria compete a promoção da eficácia organizacional, a viabilização da gestão por resultados, a promoção da integração da área gestora interna e a proteção ao patrimônio físico e financeiro desta instituição através das seguintes atividades:

- I – subsidiar o processo de gestão, oferecendo informações gerenciais que apoiem o processo orçamentário e a avaliação de desempenho;
- II – apoiar a avaliação institucional do Campus;
- III – gerir o sistema de informações gerenciais do Campus;
- IV – acompanhar a realização das receitas e da execução das despesas;
- V - emitir, divulgar, implementar e verificar o cumprimento das normas de controle patrimonial e financeiro; e
- VI – assessorar a administração nas relações com os órgãos de controle.

**Art. 65º.** A Coordenação das atividades da Controladoria do Campus será exercida pelo/a Vice-Diretor/a do Campus.

### **Capítulo II Da Auditoria**

**Art. 66º.** A Auditoria do Campus tem como missão contribuir para o fortalecimento dos controles internos do Campus, agregando valor às práticas administrativas, cooperando para a aplicação dos recursos públicos e para o alcance da missão institucional.

São atribuições da Auditoria Interna do Campus IV:

- I. planejar, dirigir, coordenar, orientar a execução, acompanhar;
- II. aprovar a realização de auditorias e de fiscalizações especiais, principalmente as realizadas em parcerias com outros órgãos e as realizadas para atender a demandas de órgãos externos;
- III. baixar atos destinados ao cumprimento da missão institucional do Campus;
- IV. elaborar normas e procedimentos de execução operacional das atividades relativas ao Sistema de Controle Interno do Campus;
- V. estabelecer metas de desempenho institucional para a realização de atividades de controle interno;

- VI. manifestar-se sobre as atividades de controle interno executadas pela UNEAL e órgãos externos;
- VII. dar ciência à Direção do Campus de qualquer irregularidade ou ilegalidade apuradas nos trabalhos executados pela Auditoria;
- VIII. atender solicitações e requisições dos órgãos da UNEAL e outras demandas externas inerentes aos assuntos de sua competência;
- IX. zelar pelo cumprimento das normas legais que regem a administração contábil, orçamentária, financeira, patrimonial, operacional e de pessoal;
- X. manifestar-se sobre pedidos de remoção de servidores, quanto ao interesse dos serviços relativos ao controle interno;
- XI. delegar competências que lhe são inerentes em caráter não exclusivo;
- XII. elaborar relatório anual de atividades da Auditoria.

**Art. 67º.** A Coordenação da Auditoria do Campus será exercida por um docente do Campus IV com formação em Ciências Contábeis, por escolha do Conselho do Campus IV.

### **Capítulo III**

#### **Da Ouvidoria**

**Art. 68º.** A Ouvidoria se constitui em espaço de acolhida e escuta de manifestações (sugestão, solicitação, reclamação, denúncia, elogio) por parte da população, garantindo a participação social como exercício de cidadania. Além disso, é de suma importância para a qualificação do serviço institucional. Relatórios analíticos sobre os temas trabalhados na rotina da Ouvidoria são apresentados a setores da gestão universitária, com objetivo de inspirar a construção de fluxos, rotinas, processos que otimizem a vida e as relações no Campus.

**Art. 69º.** Tendo como foco o direito comunicativo, a Ouvidoria do Campus deverá ser procurada somente quando forem esgotadas as tentativas de solução da questão junto às unidades administrativas e acadêmicas competentes do Campus.

**Art. 70º.** A Coordenação da Ouvidoria do Campus será exercida por um docente do Campus por nomeação do Conselho do Campus IV.

### **Capítulo IV**

#### **Da Subcomissão Permanente de Avaliação do Campus IV**

**Art. 71º.** A Subcomissão Permanente de Avaliação do Campus IV será instalada pelo Conselho do Campus.

**Art. 72º.** São objetivos da Subcomissão Permanente de Avaliação do Campus IV, além daqueles que estejam estabelecidos no Regimento Geral da UNEAL e do Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação da UNEAL – CPA, ou ainda que venham a ser determinados por essa última:

- I. promover uma cultura avaliativa de âmbito do Campus IV;
- II. proceder à avaliação institucional do Campus IV;
- III. coordenar os procedimentos de construção, implantação e implementação da auto-avaliação.

**Art. 73º.** A estrutura de funcionamento da Subcomissão Permanente de Avaliação estará em conformidade com a Comissão Própria de Avaliação da UNEAL – CPA, a que está subordinada.

**Art. 74º.** Os membros Subcomissão Permanente de Avaliação serão escolhidos pelo Conselho do Campus, em conformidade com as orientações da CPA.

## **TÍTULO V DAS ÁREAS DE USO COMUNITÁRIO**

### **Capítulo I Da Biblioteca**

**Art. 75º.** A Biblioteca Setorial é um órgão de apoio cultural e que seleciona, coleta, organiza, armazena, recupera e dissemina informações para o corpo docente, discente e comunidade acadêmica, tendo como base os projetos pedagógicos e o desenvolvimento da literatura científica e cultural. Ela também é responsável pela infraestrutura para formação da massa crítica na Instituição de Ensino Superior.

**Art. 76º.** Conforme o Art. 80 do Regimento Geral da UNEAL, a Biblioteca Setorial será articulada num Sistema de Bibliotecas - SIBI instalado na sede da UNEAL.

**Art. 77º.** São considerados usuários internos desta Biblioteca com direito a empréstimo: toda a comunidade do Campus IV (alunos de graduação e licenciatura, servidores docentes e técnico-administrativos).

**Art. 78º.** São considerados usuários externos dessa Biblioteca com direito a consulta: a comunidade externa em geral.

**Art. 79º.** Para Inscrição / cadastro o usuário deverá apresentar:

- I. Alunos: apresentar comprovante de matrícula e uma foto ¾ recente;
- II. Servidores Docentes e Técnico-Administrativos da UNEAL: apresentar documento que comprove o vínculo e uma foto ¾ recente.

**Art. 80º.** O Prazo de empréstimo e devolução dos livros locados será de:

I. Professores: 30 (trinta) dias corridos;

II. Alunos e Servidores Técnico-Administrativos: 15 (quinze) dias corridos;

III. Em caso de empréstimo de CDs e/ou DVDs, o prazo para devolução será de 04 (quatro) dias corridos.

**Parágrafo único** - a Biblioteca só receberá livros, Cds e Dvds entregues por terceiros até a data de devolução. Caso esteja em atraso, só poderão ser devolvidos pelo próprio usuário.

**Art. 81.** Da Quantidade de Exemplares (títulos diferentes) a serem emprestados:

§ 1º. 05 (cinco) livros de títulos e volumes diferentes por usuário;

§ 2º. 02 (dois) CDs ou DVDs de títulos e volumes diferentes por usuário.

**Art. 82º.** Dos empréstimos especiais: as obras de consulta local (livros de uso restrito da biblioteca – enciclopédias, dicionários, atlas, revistas, jornais e outros periódicos) poderão ser excepcionalmente, emprestadas por tempo reduzido (até às 21:00 da data do empréstimo) quando forem utilizadas nas dependências deste Campus. Nesses casos é obrigatório assinar um termo de responsabilidade pela obra. Será cobrada multa no valor de R\$ 5,00 (cinco reais) por dia de atraso caso o objeto de empréstimo seja devolvido após o horário estabelecido.

**Art. 83º.** Da Renovação de empréstimo: livros, CDs e DVDs poderão ser renovados quantas vezes forem necessárias, salvo quando estiverem em reserva.

**Art. 84º.** Da Reserva de livros. Serão considerados os seguintes casos:

I. Quando o usuário desejar um livro que já esteja emprestado poderá reservá-lo, sendo-lhe comunicado o dia de retorno deste livro;

II. O aviso de que o livro já está na Biblioteca estará exposto no painel de avisos para este fim;

III. O prazo de permanência do livro reservado é de apenas 24 horas, após este prazo será considerado desistente;

IV. Só é permitida uma única reserva por usuário, sendo-lhe vedada, caso o usuário esteja de posse da mesma obra, exceto em casos de volumes diferentes.

**Art. 85º.** Do funcionamento e das multas. A Biblioteca obedecerá e trabalhará de acordo com o Calendário Acadêmico da UNEAL. Serão observados para fins de devolução e/ou multa na biblioteca os seguintes aspectos:

I. No caso de férias, recessos, paralisações, o usuário terá 05 (cinco) dias úteis para a devolução de livros, CDs e/ou DVDs sem multa. Não serão computados sábados, domingos e feriados;

II. O usuário fica dispensado de multa caso a biblioteca, naquele dia, por algum motivo, não tenha funcionamento normal, devendo a devolução no dia seguinte.

III. O valor da multa por atraso de devolução será de R\$ 1,00 (um real), por dia e por livro, CD e/ou DVD. A multa tem por objetivo garantir o cumprimento dos prazos estabelecidos para a devolução do material emprestado e assegurar o bom funcionamento do serviço de reserva.

**Parágrafo único** - Todo o montante arrecadado de multas será revertido, exclusivamente, na aquisição de itens literários, produtos e equipamentos e para a manutenção da biblioteca.

**Art. 86º.** O usuário em débito com a Biblioteca:

I. Ficará suspenso de empréstimo domiciliar até quitação do débito;

II. Por períodos inferiores a 30 (trinta) dias de atraso, o usuário deverá pagar em dinheiro o valor total das multas;

III. Por período igual ou superior a 30 (trinta) dias de atraso, fica a critério do(a) bibliotecário/a responsável a negociação da multa com o usuário.

**Art. 87º.** Em caso de extravio, perda ou danificação do material emprestado, o usuário deverá repor o mesmo título.

**Parágrafo único** - Caso o material perdido ou danificado esteja esgotado, a Biblioteca indicará um título, correspondente para a substituição do mesmo.

**Art. 88º.** O/A gestor/a titular da Biblioteca Setorial será de acordo com o Art. 47º deste Regimento Interno.

## **Capítulo II**

### **Do Laboratório de Informática**

**Art. 89º.** O Laboratório de Informática tem a missão de apoiar aos alunos oferecendo um ambiente favorável para realizações de trabalhos e pesquisas acadêmicas. Todos os computadores devem possuir acesso à internet.

**Art. 90º.** A conservação dos espaços e dos materiais do laboratório será de responsabilidade dos docentes e discentes que deles se utilizem para o desenvolvimento das pesquisas ou trabalhos acadêmicos.

**Art. 91º.** Todos os docentes e discentes têm direito de utilizar os laboratórios e podem contar com auxílio da equipe de informática que está à disposição, para esclarecer dúvidas e resolver problemas que venham a ocorrer durante a utilização do computador.

**Art. 92º.** A equipe de informática será composta por 3 discente indicados pelos Colegiados dos Cursos e homologados pelo Conselho do Campus, sob a supervisão de um técnico-administrativo indicado pela Direção.

### **Capítulo III**

#### **Do Auditório**

**Art. 93º.** O Auditório é um espaço que permite que se planeje eventos para todo o Campus, como seminários, simpósios, encontros, palestras, *shows*, apresentações, teatros e outras atividades técnicas, científicas e culturais. Além de desenvolver conhecimento, habilidades, atitudes entre os discentes, bem com divulgar culturas entre os alunos, estimula a integração entre as diferentes turmas e cursos e entre os servidores do Campus.

**Art. 94º.** A utilização do Auditório terá que ser agendada com antecedência mínima de 15 (quinze) dias, desde que haja disponibilidade, junto à Secretaria Geral do Campus IV, cabendo aos usuários zelar pelo bom uso do espaço e dos equipamentos, devolvendo-os como foram encontrados.

**Art. 95º.** A Coordenação das atividades do Auditório do Campus será exercida pelo/a Vice-Diretor/a do Campus.

### **Capítulo IV**

#### **Da Cantina e Copiadora**

**Art. 96º.** A Cantina tem o objetivo de proporcionar um ponto de encontro para os estudantes dentro do Campus, ideal para se fazer uma refeição como para ficar em descontração.

**Art. 97º.** A Copiadora tem o objetivo de apoiar toda a comunidade acadêmica na organização de aulas e estudos, bem como em prestar serviços inerentes à atividade de um modo em geral.

**Art. 98º.** A Cantina e a Copiadora funcionarão em sistema de concessão, aprovada pelo Conselho do Campus IV, mediante seleção baseada em concorrência pública via edital.

**§ 1º.** A concorrência pública levará em conta a qualidade, eficiência e menor preço entre os interessados.

**§ 2º.** O contrato de que trata esse capítulo será de 02 (dois) anos, podendo ser renovado desde que não haja manifestação em contrário da parte do Conselho do Campus, que poderá, com o término do período, solicitar realização de novo certame.

**Art. 99º.** Caberá a constituição de uma comissão pelo Conselho do Campus para planejar, desenvolver, realizar e acompanhar a licitação e contratação dos serviços da Cantina e da Copiadora.

**Parágrafo Único** – A comissão que trata este artigo será constituída pelo Conselho do Campus, tendo obrigatoriamente a participação do/a Vice-Deiretor/a, o/a qual presidirá a comissão.

## **Capítulo V**

### **Do Estacionamento**

**Art. 100º.** O Estacionamento é o espaço onde há embarque ou desembarque de passageiros dos veículos de alunos, professores, visitantes e demais colaboradores da Universidade.

§ 1º. O estacionamento é um espaço de acomodação prioritariamente de veículos dos integrantes da comunidade acadêmica.

§ 2º. Fica reservada vagas obrigatórias para idosos e deficientes, conforme o estabelecido pela legislação federal.

**Art. 101º.** A Coordenação das atividades do Estacionamento do Campus será exercida pelo/a Vice-Diretor/a do Campus.

## **Capítulo VI**

### **Das Salas de Aula**

**Art. 102º.** A sala de aula dos cursos de ensino superior tem se constituído como um espaço físico e um tempo determinado durante o qual o professor transmite conhecimentos e experiências aos seus alunos.

**Art. 103º.** A supervisão das condições físicas e do funcionamento das Salas de Aulas será exercida pela Direção do Campus IV.

## **Capítulo VII**

### **Da Sala dos Professores**

**Art. 104º.** A Sala dos Professores é um ambiente acadêmico que abriga os docentes nos momentos de intervalo, na entrada e saída de ministrações de aula, promovendo compartilhamento de experiências, onde também acontecem discussões sobre as notícias do dia, trocas de indicações literárias e aprendizagens.

**Art. 105º.** A supervisão das condições físicas e do funcionamento das Salas de Aulas será exercida pela Direção do Campus IV.

## **Capítulo VIII**

### **Do Centro Acadêmico – CA e do Núcleo de Apoio ao Estudante – NAE**

**Art. 106º.** O espaço do Centro Acadêmico é de uso exclusivo da representação discente e seus membros. Cabe aos representantes discentes zelar pelo bom andamento do espaço.

**Art. 107º.** Cabe à Coordenação Setorial de Assistência Estudantil o acompanhamento quanto ao uso do espaço pelos discentes.

**Art. 108.** O Núcleo de Apoio ao Estudante – NAE é um espaço de vivência, descanso e estudo para os discentes do Campus.

**Art. 109.** É vedada a utilização do NAE por pessoas estranhas ao corpo discente, salvo em casos excepcionais e com autorização prévia da Direção.

**Art. 110.** O acesso ao espaço coletivo do NAE será livre aos discentes no regular horário de aulas.

§ 1º. Quando houver necessidade de pernoite, o interessado deverá, previamente, fazer a solicitação. Neste caso a prioridade é para alunos de outros municípios que, ocasionalmente, careçam de dormida. Excepcionalmente para alunos da própria cidade desde que se justifique o uso.

§ 2º. Os dormitórios, masculino e feminino internos ao NAE, serão de acesso exclusivo aos discentes previamente autorizados.

§ 3º. É vedada a permanência contínua (semanas seguidas), salvo em casos excepcionais previamente autorizados pelo Conselho do Campus.

## **TÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

### **Capítulo Único Das Disposições Preliminares**

**Art. 111º.** Este Regimento Interno do Campus IV entra em vigor imediatamente após sua aprovação pelo Conselho do Campus IV e publicação no Diário Oficial do Estado de Alagoas, revogando-se as disposições em contrário.

**Art. 112º.** Os casos omissos neste Regimento devem ser dirimidos pelo Conselho do Campus IV.

**Art. 113º.** O presente Regimento poderá ser modificado, em qualquer tempo, por proposta do Conselho do Campus, do Diretor, de Conselho de Curso e dos Coordenadores de Curso, mediante proposta devidamente fundamentada.

**Art. 114º.** Revogam-se todos os dispositivos em contrário.

São Miguel dos Campos/AL, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Prof. \_\_\_\_\_  
Presidente do Conselho do Campus IV