



EIXO 2 – COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO AUDITOR DO FUTURO

A AUDITORIA INTERNA COMO INSTRUMENTO DE FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA MULTINÍVEL: O PAPEL INDUTOR DAS RECOMENDAÇÕES NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS DOS INSTITUTOS FEDERAIS

Ana Paula Quintino Rocha

Mestra em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG)/ProfEPT (2020). Especialista em Docência do Ensino Superior pelas Faculdades Integradas Pitágoras (FIPMOC) (2012). Graduação em Ciências Contábeis (2008) e em Administração (2009) pela Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes). Atualmente, é servidora pública exercendo o cargo de auditora do IFNMG. Possui experiência nas áreas de auditoria interna aplicada ao setor público, contabilidade e administração financeira de empresas.

INTRODUÇÃO

A auditoria interna tem ganhado relevância como mecanismo de aprimoramento da governança pública, especialmente em contextos de governança multinível, nos quais diferentes níveis e instâncias administrativas atuam de forma interdependente. Neste cenário, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) constituem espaços privilegiados para discutir o papel potencializador das recomendações oriundas da auditoria interna, especialmente no que se refere à implementação das políticas públicas educacionais. A justificativa para esta pesquisa reside na crescente complexidade da gestão educacional em um contexto de governança multinível, que exige mecanismos de controle e aprimoramento contínuos para garantir a qualidade e a conformidade das políticas. O presente trabalho tem como objetivo analisar o papel das recomendações das auditorias internas nas políticas educacionais dos Institutos Federais, ressaltando sua função estratégica como impulsionadoras da efetivação da gestão pública. A metodologia utilizada baseia-se em análise documental de relatórios de auditoria de Institutos selecionados e revisão bibliográfica. O trabalho está



estruturado nas seguintes seções: fundamentação teórica, desenvolvimento do tema e considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação e consultoria, com o objetivo de agregar valor à organização e aprimorar suas operações, por meio da análise sistemática da governança, dos riscos e dos controles (IIA, 2020). A governança multinível, por sua vez, refere-se à distribuição e interação de autoridade e responsabilidades entre diferentes níveis de governo e atores na formulação e implementação de políticas públicas (HOOGHE e MARKS, 2003). No contexto da governança multinível nos Institutos Federais, a relação entre Reitoria e *Campi* envolve autonomia relativa, coordenação vertical e horizontal, e deliberação colegiada. A execução descentralizada de políticas gera interpretações distintas e requer articulação constante entre os níveis institucionais, refletindo as dinâmicas típicas desse modelo. Nesse processo, a auditoria interna exerce um papel estratégico ao avaliar a coerência entre diretrizes institucionais e práticas locais, propor recomendações e fomentar a padronização e o aprimoramento da gestão, contribuindo para a efetividade da governança e da política pública (SILVA e VIEIRA, 2015).

DESENVOLVIMENTO DO TEMA

A pesquisa analisou relatórios de serviços de avaliação produzidos por unidades de Auditoria Internas de Institutos Federais do estado de Minas Gerais entre os anos de 2020 e 2024. Foram selecionados três Institutos com base em critérios de disponibilidade de dados nos sites institucionais: Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) e Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM). Dessa forma, foram encontrados 32 (trinta e dois) trabalhos de auditorias do tipo avaliação.

As auditorias realizadas no IFNMG abrangeram 12 trabalhos, envolvendo objetos como planejamento institucional, inclusão estudantil, gestão patrimonial, projetos de



extensão, compras públicas e controle de bens, totalizando 62 recomendações. Em geral, as recomendações apontaram para a necessidade de revisar normativos, padronizar procedimentos, fortalecer os controles internos, ampliar a transparência institucional e aprimorar os mecanismos de planejamento, avaliação e monitoramento. A implementação dessas recomendações visa fortalecer a governança, garantir maior eficiência na gestão pública e reduzir riscos operacionais e legais.

As auditorias realizadas no IFSULDEMINAS contemplaram 9 trabalhos, abordando temas como contratações públicas, flexibilização de jornada, políticas estudantis, gestão de riscos, controle de documentos e atuação de cooperativa vinculada ao campus, resultando em 31 recomendações. As recomendações, em sua maioria, propõem a atualização de normativos, aprimoramento de controles internos, correção de registros e falhas operacionais, maior transparência nos processos e fortalecimento do monitoramento institucional. A implementação dessas medidas tende a elevar a conformidade com a legislação, otimizar a gestão pública, assegurar melhor alocação de recursos e fortalecer a governança e os resultados institucionais.

As auditorias realizadas no IFTM englobaram 11 trabalhos, envolvendo objetos como programas de apoio ao pesquisador, saúde e qualidade de vida dos servidores, política de egressos, assistência estudantil, educação inclusiva, comunicação institucional e gestão de programas como o Programa de Educação Tutorial e Novos Caminhos, resultando em 94 recomendações. As recomendações, de forma geral, indicam a necessidade de corrigir falhas normativas, aprimorar controles internos, formalizar procedimentos, ampliar a transparência, melhorar o monitoramento de ações institucionais e integrar setores estratégicos. A implementação dessas medidas tende a fortalecer a governança, mitigar riscos institucionais, garantir maior eficiência e equidade na aplicação dos recursos públicos, além de melhorar a efetividade das políticas acadêmicas e administrativas.

A partir da pesquisa, observou-se que as auditorias de avaliação nos Institutos Federais mineiros evoluíram ao longo dos anos, passando de um foco predominante na conformidade legal para uma abordagem mais ampla, que inclui a melhoria operacional e a efetividade das políticas públicas, contribuindo de forma estruturante para o fortalecimento da governança multinível. Apesar de o grau de implementação das recomendações variar entre os Institutos e entre os trabalhos realizados, destaca-



se o papel indutor dessas recomendações, que provocam reflexões, ajustes institucionais e avanços nos controles, processos e estratégias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos relatórios de auditoria dos Institutos Federais mineiros entre 2020 e 2024 evidencia o papel estratégico que a auditoria interna passou a exercer na indução de melhorias institucionais e no fortalecimento da governança pública. Observou-se uma evolução significativa nos objetivos das auditorias, que antes se concentravam na verificação da conformidade legal e, progressivamente, passaram a incorporar a avaliação da efetividade das políticas públicas e da qualidade da gestão. As recomendações oriundas dos trabalhos de auditoria mostram uma tendência de busca por maior padronização, controle, transparência e integração institucional. Ainda que o grau de implementação das recomendações varie entre os Institutos, é notório seu potencial indutor de mudanças estruturais e operacionais, promovendo o alinhamento entre diretrizes institucionais e ações locais. Nesse sentido, a auditoria interna se consolida como um instrumento relevante não apenas para o controle, mas também para o aperfeiçoamento contínuo da gestão educacional em contextos de governança multinível.

Para futuras pesquisas, sugere-se aprofundar a análise dos impactos da implementação das recomendações em diferentes Institutos Federais.

REFERÊNCIAS

HOOGHE, Liesbet; MARKS, Gary. Unravelling the central state, but how? Types of multi-level governance. **American Political Science Review**, v. 97, n. 2, p. 233-243, maio 2003.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL - IIA BRASIL. **Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna**. São Paulo: IIA, 2012. Disponível em:



<https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/ippf/downloads/normasinternaci-ippf-00000001-02042018191815.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2025.

MACHADO, Betieli da Rosa Sauzem; HERMANY, Ricardo. A governança multinível e o controle externo em políticas públicas de saúde no âmbito local: a possibilidade indutora dos pareceres do Tribunal de Contas. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 12, n. 3, 2022.

SILVA, Manuela Alvares; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. Auditoria interna: uma ferramenta de gestão dentro das organizações. **REDECA: Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da FEA**, [São Paulo], v. 2, n. 2, p. 1-20, 2015. DOI: <https://doi.org/10.23925/2446-9513.2015v2i2p1-20>. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/view/28559>. Acesso em: 26 jun. 2025.