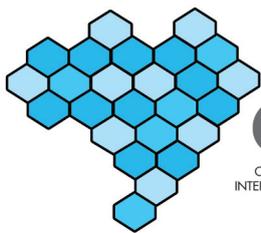


CONACI

CONSELHO NACIONAL DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE
INTERNO DOS ESTADOS BRASILEIROS E DO DISTRITO FEDERAL

DIAGNÓSTICO DO PERFIL DOS RECURSOS HUMANOS DOS ORGÃOS DE CONTROLE INTERNO DOS ESTADOS BRASILEIROS E DO DISTRITO FEDERAL



CONACI
CONSELHO NACIONAL DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE
INTERNO DOS ESTADOS BRASILEIROS E DO DISTRITO FEDERAL

DIAGNÓSTICO DO PERFIL DOS RECURSOS HUMANOS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO DOS ESTADOS BRASILEIROS E DO DISTRITO FEDERAL

2009

CONSELHO NACIONAL DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO DOS ESTADOS BRASILEIROS
E DO DISTRITO FEDERAL – CONACI

Quadra 1, Bloco D, 9º andar, Edifício JK

Asa Sul

Brasília – DF

CEP 70306-900

E-mail: conaci@conaci.org.br

Site: www.conaci.org.br

Conselho Nacional dos Órgãos de Controle de Interno dos
Estados Brasileiros e do Distrito Federal.

Diagnóstico do perfil dos recursos humanos dos órgãos de
controle interno dos estados brasileiros e do Distrito Federal/
Conselho Nacional dos Órgãos de Controle de Interno dos
Estados Brasileiros e do Distrito Federal. – Brasília, 2009.

p. 42

Elaboração: Fundação João Pinheiro. Centro de Estudos de
Políticas Públicas.

1. Administração pública. 2. Controle interno 3. Recursos
humanos – perfil. 4. Recursos humanos – treinamento. 5.
Recursos humanos – capacitação. 6. Recursos humanos –
Política de recursos humanos. I. Título. II. Fundação João
Pinheiro. Centro de Estudos de Políticas Públicas.

CDU 35.078 (81)



CONSELHO NACIONAL DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO DOS ESTADOS BRASILEIROS E DO DISTRITO FEDERAL – CONACI

PRESIDENTE

Maria Celeste Morais Guimarães
Auditora-Geral do Estado de Minas Gerais

VICE-PRESIDENTE

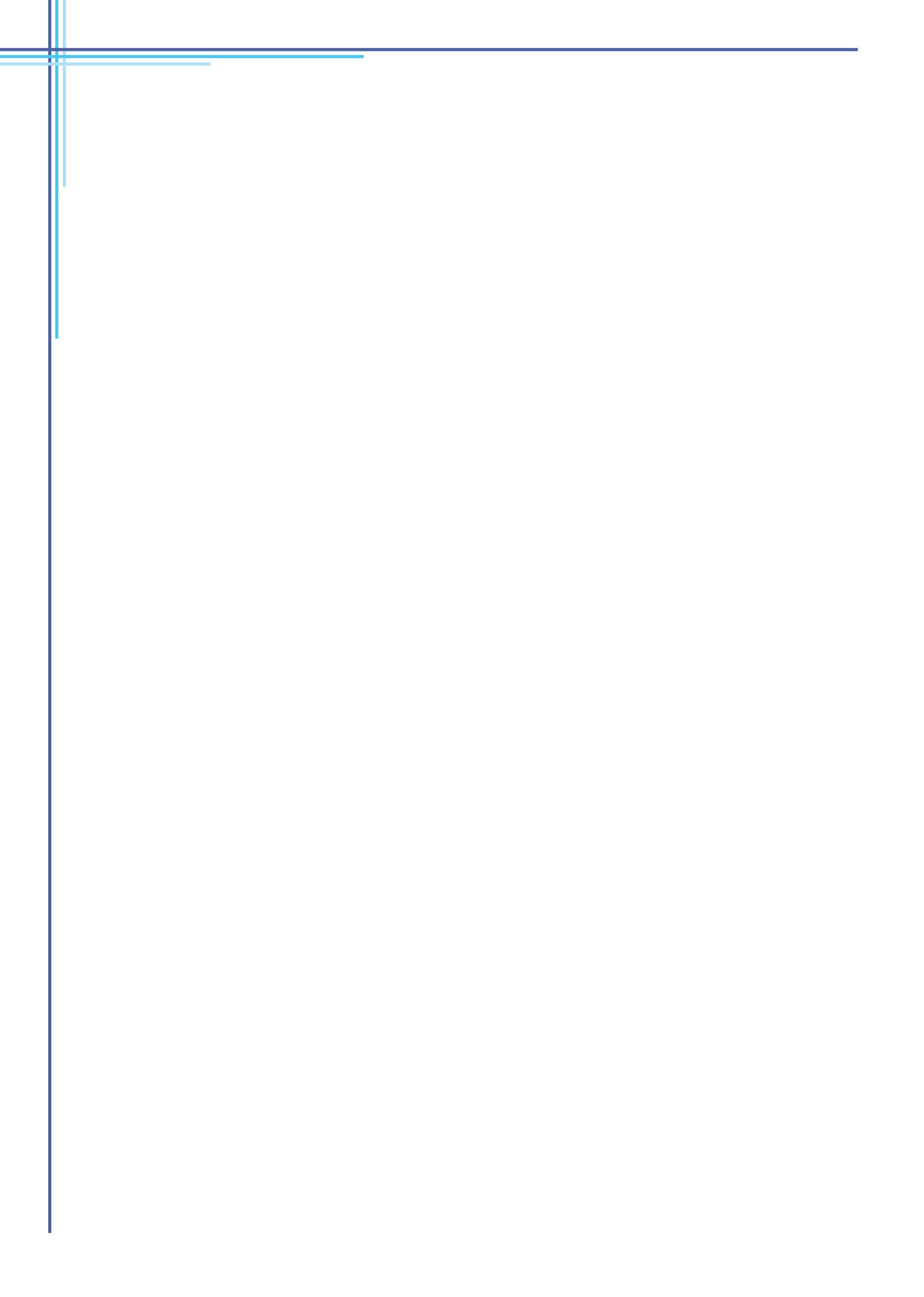
José Ricardo Wanderley Dantas de Oliveira
Secretário Especial da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Henrique Hermes Gomes de Moraes
Auditor-Geral Adjunto do Estado de Minas Gerais

APOIO TÉCNICO

Hilton Eduardo de Assis Almeida
Assessor de Gabinete da Auditoria-Geral do Estado de Minas Gerais



EQUIPE TÉCNICA DA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

COORDENAÇÃO:

Giovanni José Caixeta

ELABORAÇÃO:

Ana Paula Salej
Giovanni José Caixeta
Walkiria Monteiro do Carmo Guimarães

COLABORAÇÃO:

Andréa d'Assunção Ferreira
Altamir Abreu Fialho
Grécia Carlos Amaral
Marco Antonio Peroni

ESTAGIÁRIO:

Reginaldo Albert Dutra Teixeira

SUORTE DE INFORMÁTICA:

Lisiane Bruna de Lima Pio Santos

APOIO TÉCNICO:

Heitor Vasconcelos (revisão ortográfica)
Luiz Carlos Freitas Pereira (revisão ortográfica)

APOIO ADMINISTRATIVO:

Agda Mendonça
Gislene Aparecida de Andrade Cruz
Sabrina Duarte Pereira Silveira

CAPA:

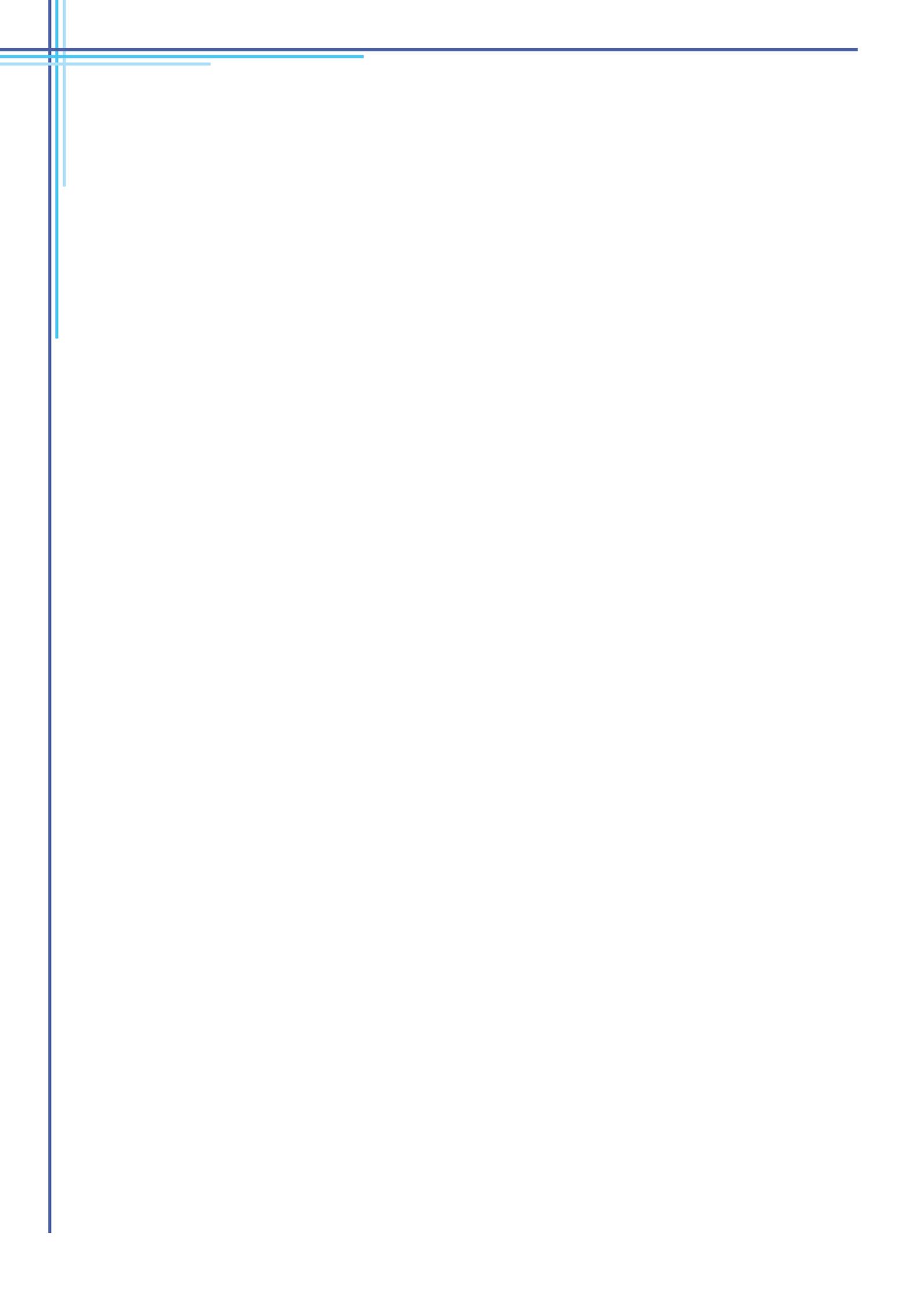
Wagner Bottaro

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO:

Mara Jácome

IMPRESSÃO:

Gráfica e Editora Daliana Ltda.



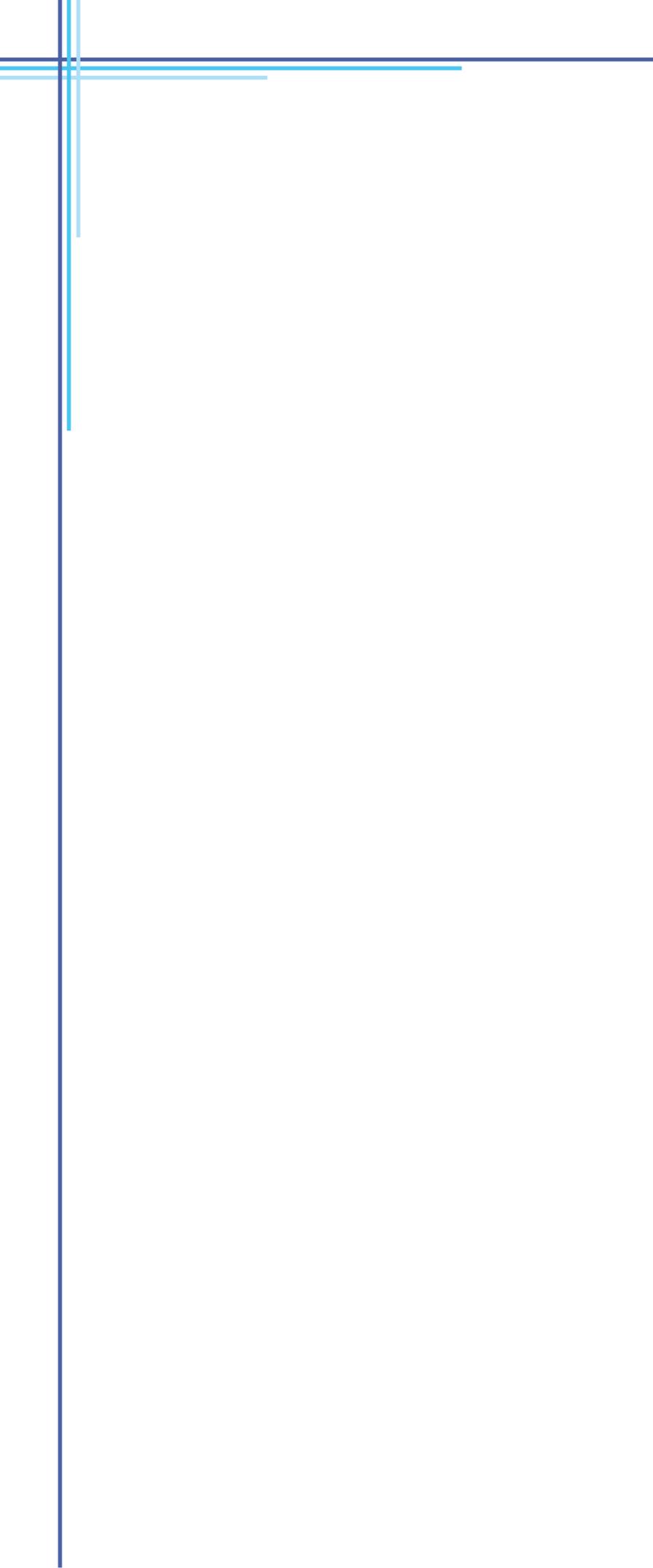
Uma atuação mais eficaz do controle da gestão pública pressupõe a existência de instituições sólidas e preparadas que possam agir com competência, transparência e parceria para o cumprimento dessa missão. As funções de auditoria, ouvidoria, correição administrativa e combate à corrupção requerem estruturas fortes e adequadas, alicerçadas em princípios que sustentem o desempenho de suas atividades.

O Conaci, na busca de consolidar, modernizar e integrar os órgãos de controle interno dos estados brasileiros e do Distrito Federal e, principalmente, com o objetivo de estabelecer uma atuação conjunta de políticas voltadas para o aprimoramento e a modernização do Estado Brasileiro, vem desenvolvendo projetos para a concretização dessas premissas. Para tanto, não mede esforços no sentido de assegurar recursos que viabilizem a realização dessas ações.

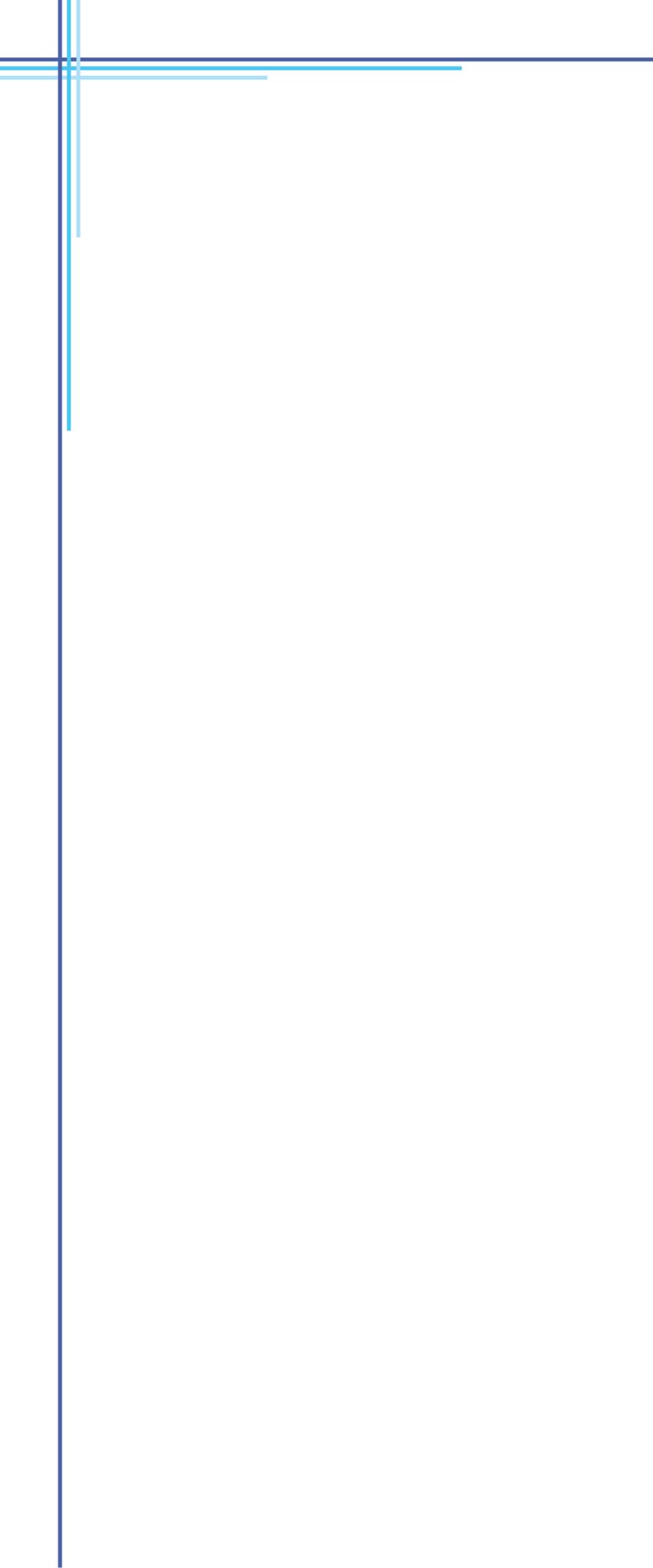
Nessa linha, o acordo firmado com o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime no Brasil – UNODC permitiu ao CONACI a execução de dois grandes projetos: “Desenvolvimento de padrões e de protocolos para intercâmbio eletrônico de dados e de informações entre os órgãos estaduais públicos de controle interno” e “Atualização dos diagnósticos dos sistemas organizacionais e do perfil de recursos humanos dos órgãos estaduais públicos de controle interno”.

Este produto, ora apresentado, retrata o resultado de um grande trabalho que pretende demonstrar o perfil dos recursos humanos dos órgãos estaduais de controle interno do Brasil, no tocante à quantidade e qualificação dos auditores e existência de plano de carreira específico para a função, a fim de evidenciar a real contribuição da força de trabalho desses importantes órgãos no controle da gestão pública.

Finalmente, destaca-se que este diagnóstico contribuirá, efetivamente, para a transformação e evolução daqueles órgãos de controle interno que, ainda, não assumiram o seu relevante papel de agente público na avaliação da eficácia da ação governamental.



| | |
|--|-----------|
| 1. Introdução..... | 11 |
| 2. Administração de Pessoal | 15 |
| 2.1 Distribuição dos Servidores por Área de Atividade | 16 |
| 2.2 Caracterização do Vínculo dos Servidores | 17 |
| 2.3 Caracterização dos Servidores | 19 |
| 3. Função do Auditor | 25 |
| 3.1 Formas de Contratação do Auditor | 25 |
| 3.2 Formação Acadêmica do Auditor | 27 |
| 3.3 Remuneração e Carreira do Auditor | 30 |
| 4. A Política de Recursos Humanos | 35 |
| 4.1 Capacitação e Avaliação | 35 |
| 4.2 Ética | 36 |
| 4.3 Integração do Novo Servidor | 37 |
| 4.4 Avaliação Geral | 37 |
| 5. Considerações Finais | 39 |
| 6. Bibliografia..... | 41 |



1. INTRODUÇÃO

A consolidação da democracia no Brasil passa pelo aprofundamento das condições de governança exigindo do Estado, cada vez mais, a ampliação de sua capacidade para gerir recursos, propor e implementar soluções para os problemas da sociedade, proporcionando o desenvolvimento econômico e social. Ações nesse sentido devem ser pautadas pela responsabilização do agente público. A responsabilização é um valor que deve guiar os governos democráticos. Ela tem como base o compromisso e respeito ao bem público, expresso na prestação de contas à sociedade. Prestar contas evidenciando a probidade, o cumprimento de promessas eleitorais e a efetividade dos programas é um ato de responsabilidade política e ética dos governos. Os agentes públicos devem responder por seus atos administrativos e decisórios. Como esses atos estão sujeitos a riscos (tirania, incompetência ou corrupção), o controle público emerge como um elemento essencial do processo de ampliação da governança. Atento a essas disfuncionalidades organizacionais, atua para promover tal responsabilização.

O Estado brasileiro, comprometido com o avanço democrático, estabeleceu na Constituição Federal de 1988 instrumentos importantes para mudar a administração pública e sua relação com o cidadão. A existência em todos os estados brasileiros de sistema próprio de controle e auditoria de contas públicas é uma exigência dessa Constituição, explicitada no art. 74. Os órgãos de controle interno são unidades da administração pública, de caráter permanente que buscam assegurar a obediência aos princípios da administração pública - legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses órgãos verificam o atendimento das normas gerais que regulam o exercício das atividades organizadas, fiscalizam a utilização de recursos e bens públicos e a economicidade na prestação de serviços. Suas ações são corretivas e preventivas. A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) reafirma em seu art. 59 a importância do controle interno ao determinar que a fiscalização da gestão fiscal, além de ser realizada pelo Poder Legislativo, diretamente ou com o auxílio do Tribunal de Contas, o seja também pelo sistema de controle interno de cada poder¹. Sob esses marcos legais, cada unidade federativa desenvolveu metodologias e processos de trabalho próprios.

A criação dos órgãos de controle interno pelos governos estaduais estabeleceu novas necessidades para seu aprimoramento, entre as quais se destaca a necessidade de se estabelecer uma rede de informações entre eles. Nesse sentido, em junho de 2004, foi realizado o Primeiro Fórum Nacional dos Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (FNCI), liderado pela então Auditora-Geral do Estado do Pará, Rosinéli Salame. O evento reuniu representantes de 22 estados brasileiros e do Distrito Federal para trocar experiências e vislumbrar oportunidades de melhoria de seu trabalho. Desde então, o FNCI se reuniu periodicamente, adquirindo força e consolidando-se como importante espaço para a defesa dos interesses comuns aos órgãos de controle interno da esfera estadual. A necessidade de fortalecer esse papel e estimular a autonomia para as ações do fórum levou à transformação desse em uma entidade. Nesse sentido, durante o VII Encontro do FNCI, em julho de 2007, foi fundado o Conselho Nacional dos Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (Conaci), entidade sem fins lucrativos regida por estatuto e por suas próprias deliberações. Ele é um colegiado que congrega os órgãos de controle interno dos estados brasileiros e do Distrito Federal. Busca promover a integração dos órgãos estaduais de controle interno, com vistas ao efetivo controle e à transparência na gestão pública. Sua ação se dá por meio de:

¹ A Lei 4320 de 1964, que institui normas de direito financeiro para a administração pública no Brasil já tratava deste tema nos seus artigos 76 a 80, no entanto, não com a mesma abordagem.

- ◆ participação na formulação, implementação e avaliação das políticas nacionais de gestão pública, inclusive com a elaboração do projeto de lei nacional dos órgãos de controle interno;
- ◆ coordenação e articulação das ações de interesse comum dos órgãos estaduais de controle interno;
- ◆ promoção de intercâmbio de informações, de experiências nacionais e internacionais sobre gestão pública e de cooperação técnica entre seus membros;
- ◆ desenvolvimento de programas e projetos de interesse comum dos membros.

Para cumprir seu papel, o Conaci prescinde de informações mais sistemáticas sobre o conjunto dos órgãos de controle interno. É fundamental para o conselho conhecer as características e entender o funcionamento dos órgãos estaduais de controle interno e o perfil dos profissionais que neles atuam. Para isso, dispõe de diagnósticos sobre a organização dos controles internos e o perfil dos recursos humanos dos estados brasileiros e do Distrito Federal concluídos em 2006 pelo FNCI. Era evidente a necessidade de atualização e aprofundamento desses diagnósticos. Entre as metas para 2008/2009, destaca-se, portanto, a realização de diagnóstico dos órgãos de controle interno estaduais do país quanto a sua organização e funcionamento e ao perfil de seus profissionais. Para cumprir essa meta, o Conaci conta com o apoio do Escritório das Nações Unidas Contra Drogas e Crime no Brasil (Unodc), com o qual firmou uma parceria com objetivo de consolidar, modernizar e integrar os órgãos de controle interno estaduais, com vistas ao desenvolvimento de uma atuação mais eficaz do controle na gestão pública. Essa parceria decorre do Projeto BR/05/S07 firmado entre Unodc e Controladoria-Geral da União (CGU). Para execução da segunda meta prevista no acordo, atualização do diagnóstico do perfil dos recursos humanos dos órgãos estaduais de controle interno e de seus sistemas organizacionais, foi contratada a Fundação João Pinheiro (FJP) em 2008. Entidade pública mineira voltada para a realização de projetos de pesquisa aplicada, consultorias e desenvolvimento de recursos humanos, ela foi considerada instituição com tradição e experiência adequadas para desenvolver essa atividade.

O estudo aqui apresentado foi baseado em pesquisa com o universo de 27 órgãos de controle interno dos estados brasileiros e do Distrito Federal. De caráter exploratório, tal pesquisa teve como instrumentos de coleta de dados: questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas, aplicável aos órgãos de controle interno, e visita técnica a dez desses órgãos. O questionário foi organizado em quatro módulos de questões. Ele abordou os seguintes aspectos: identificação e caracterização dos órgãos, detalhamento das atividades desenvolvidas, qualificação do acesso aos órgãos de controle interno pela internet e caracterização dos recursos humanos. Para colocar em prática a resposta ao questionário por tais órgãos, foi criada uma interface de formulário eletrônico², posta à disposição na internet no sítio do Conaci, com acesso em sua página inicial por meio de ícone gráfico, de forma que fosse facilitada a resposta ao questionário. Entre os 27 órgãos contatados, 25 responderam. Nem todos, no entanto, forneceram informações no módulo dedicado especificamente aos recursos humanos. Foram 23 os órgãos de controle interno que o fizeram, 85,2% do universo pesquisado. Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Norte não responderam a essa parte da pesquisa. Amazonas e Paraná não responderam nada da pesquisa.

As visitas técnicas foram realizadas em dez órgãos de controle interno selecionados em conjunto pelo Conaci e pela FJP no universo composto pelos 26 estados brasileiros e o Distrito Federal. Todas as regiões do país foram visitadas. As visitas incluíram órgãos com diversas características, formas de atuação, estrutura, modelos de auditoria, posicionamento hierárquico, autonomia e perfil de recursos humanos. Foram visitados os órgãos de controle interno dos seguintes estados: Acre, Ceará, Espírito Santo, Mato Grosso, Pará, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo e Sergipe. Tais visitas favoreceram conhecer a realidade dos órgãos, quais sejam, sua organização

² O questionário foi desenvolvido em linguagem PHP5, utilizando gerenciador de conteúdo Joomla 1.0, componente de formulário eletrônico ChronoForms.

e funcionamento. Os dados e as informações obtidos a partir dessas visitas forneceram subsídios para avaliação e análise comparativa dos órgãos e permitiram validar informações contidas nas respostas ao formulário eletrônico.

Este relatório está relacionado à concretização da meta do Conaci para 2008/2009 relativa ao levantamento dos perfis profissionais nos órgãos estaduais de controle interno. **Contempla especificamente o quarto módulo do questionário, caracterização dos recursos humanos dos órgãos de controle interno.** Entende-se por recursos humanos os servidores, profissionais que desempenham suas atividades em determinado órgão. Como provedora de bens e de serviços, a administração pública deve buscar sempre a excelência na prestação de serviços como resposta aos anseios da sociedade. Semelhante trajetória só é possível se houver um desempenho eficiente e eficaz dos servidores públicos. Ao desenvolverem suas atividades, em áreas meio e fim, eles são os agentes executores dos objetivos estatais. Este documento pretende consolidar informações que auxiliem o desenvolvimento e a valorização desses profissionais, permitindo que contribuam cada vez mais com a melhoria do controle público e, conseqüentemente, com a consolidação da democracia e de suas instituições.

Ele está estruturado em cinco seções, a primeira é esta introdução. Em seguida, a segunda seção busca caracterizar elementos da administração de pessoal dos órgãos de controle interno. Identifica o perfil dos profissionais que atuam nesses órgãos, caracterizando-os quanto a áreas de atuação ou alocação, regime de contratação do pessoal dos órgãos, quantitativo de pessoal por área de atividade, faixa etária, tempo de serviço e qualificação do quadro de pessoal (escolaridade). A seção três trata especificamente da função de auditor. Para tal seção, foram tratadas questões sobre a carreira técnica (sua existência, composição e o valor dos vencimentos). Ela destaca a diversidade nos vínculos, analisa a remuneração, destacando a existência da carreira e de adicionais ou outros incentivos financeiros. A política de recursos humanos é o objeto da seção quatro. Nela, busca-se apreender as concepções que orientam a gestão de pessoas nos órgãos de controle interno, avaliando a oferta de programas de treinamento e capacitação, a realização e o uso de avaliação de desempenho e a apropriação do tema da ética. A quinta e última sessão é dedicada às conclusões.

Nosso esforço se justifica pela importância de uma política de profissionalização do serviço público — uma política de carreiras, de concursos públicos, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial correlacionada ao desempenho do servidor — na agenda da modernização administrativa. Nesses termos, observa-se um movimento dos órgãos de controle interno para rever seus processos, iniciando com a formulação e estruturação da função auditoria e estruturação de sua política de recursos humanos.

2. ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Entre as 25 unidades federativas que responderam a pesquisa, Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Norte deixaram de responder à quarta parte, que tratava especificamente de questões relativas aos recursos humanos.

Os 23 órgãos que responderam essa parte da pesquisa contam hoje com um total de 2.686 servidores. A média de servidores da amostra corresponde a 113 por órgão. A mediana, no entanto, é de 87 servidores. Isso decorre do fato de haver mais casos com número de servidores inferior à média (15 estados). Mato Grosso possui a menor equipe (45 servidores), Minas Gerais, a maior (316 servidores). Entre os estados que responderam à pesquisa de 2009, 20 também participaram da pesquisa anterior, realizada em 2006. Comparando os resultados obtidos em 2009 com os de 2006¹ (Tabela 2.1), observamos um aumento de 11% no quadro de pessoal total desses 20 órgãos. Entre os 12 estados que apresentaram elevação nesse quadro, as maiores alterações foram observadas no Ceará, em Pernambuco e Minas Gerais: 141%, 127% e 151% respectivamente. Já entre aqueles que apresentaram redução, em seis ela situa-se entre 10% e 20%. Nos outros dois, Acre e Distrito Federal, as reduções foram mais drásticas (83% e 38%).

Tabela 2.1: Servidores dos órgãos de controle interno por região e unidades da federação – Brasil - 2006/2009

| Região | Estado | Número de Servidores | | |
|--------------|------------------|----------------------|----------|----------------------------|
| | | 2009 (A) | 2006 (B) | Varição Percentual (A)/(B) |
| Centro-oeste | Distrito Federal | 117 | 173 | -32 |
| | Goiás | 162 | 118 | 37 |
| | Mato Grosso | 45 | 53 | -15 |
| Nordeste | Alagoas | 60 | 68 | -12 |
| | Bahia | 56 | 65 | -14 |
| | Ceará | 183 | 76 | 141 |
| | Maranhão | 143 | 109 | 31 |
| | Pernambuco | 109 | 48 | 127 |
| | Piauí | 49 | 33 | 48 |
| | Sergipe | 50 | 38 | 32 |
| Norte | Acre | 61 | 357 | -83 |
| | Amapá | 72 | 52 | 38 |
| | Pará | 77 | 42 | 83 |
| | Rondônia | 153 | 111 | 38 |
| | Tocantins | 314 | 185 | 70 |

Continua

¹ Perfil dos Recursos Humanos dos Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal. Abril de 2006.

Continuação Tabela 2.1

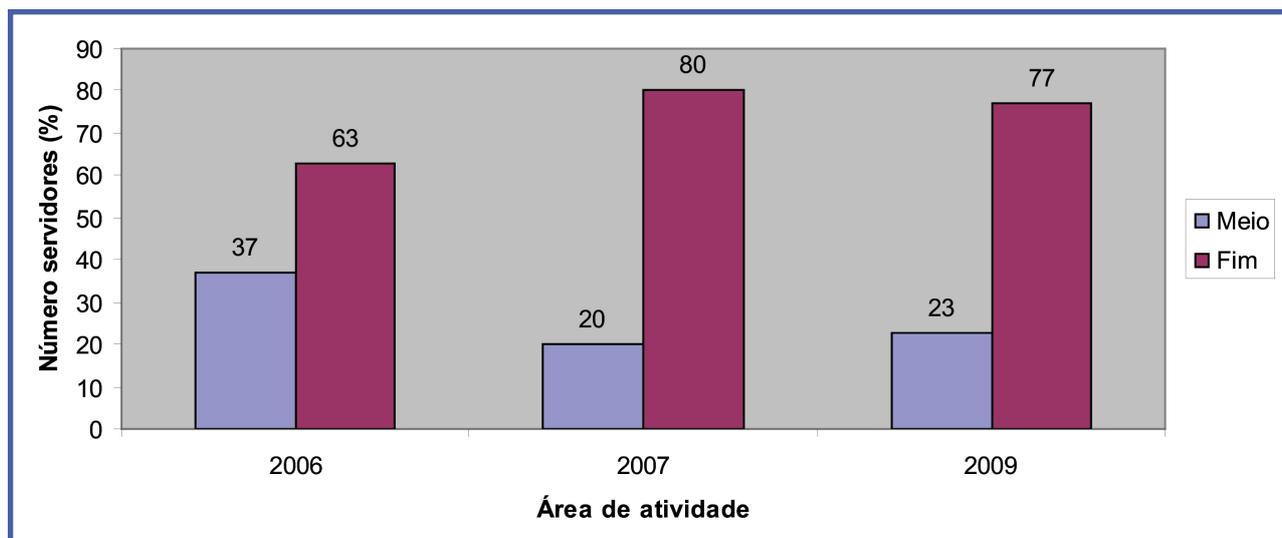
| | | | | |
|---------|-------------------|-------|-------|-----|
| Sudeste | Espírito Santo | 90 | 78 | 15 |
| | Minas Gerais | 316 | 126 | 151 |
| | Rio de Janeiro | 84 | 104 | -19 |
| | São Paulo | 197 | 219 | -10 |
| Sul | Rio Grande do Sul | 174 | 200 | -13 |
| Total | | 2.512 | 2.255 | 11 |

Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
 Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

2.1 Distribuição dos servidores por área de atividade

Os servidores continuam concentrados na área finalística². Verificando a distribuição entre as áreas meio e fim³ por órgão de controle interno, apuramos que Maranhão e Sergipe parecem concentrar a maior parte da equipe na área meio. Entre aqueles que concentram suas equipes na área fim, destaca-se Tocantins, onde essa área representa 99,4%. Tal situação está ilustrada nos gráficos 2.1 e 2.2.

Gráfico 2.1: Distribuição dos servidores dos órgãos de controle interno por área de atividade – Brasil – 2006/2009

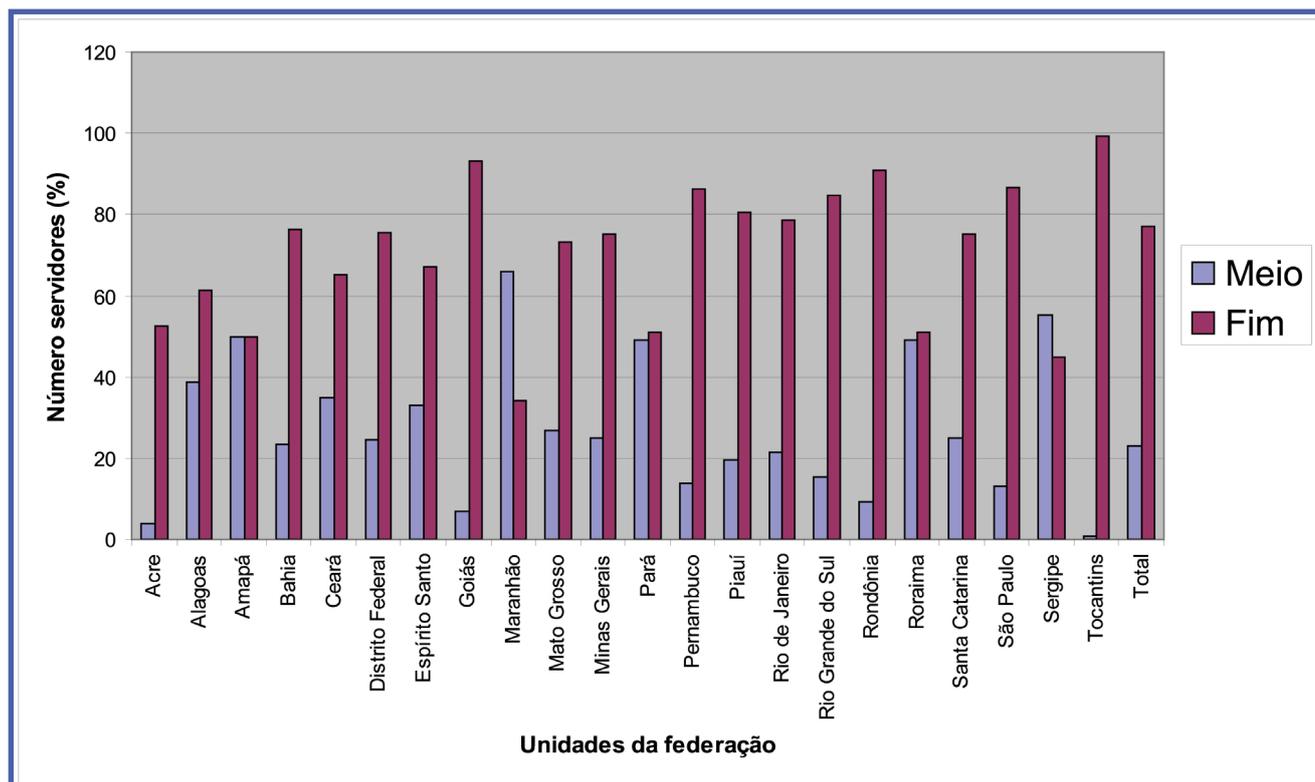


Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
 Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

² Para calcular a distribuição dos servidores entre as áreas meio e fim no ano de 2009 usamos a média das respostas às questões sobre distribuição de pessoal por faixa etária, por tempo de serviço e o nível de escolaridade por área de atuação.

³ Atividade-fim ou finalística: atividade relacionada ao objeto principal de uma instituição, ao qual ela se destina. O conjunto de tarefas e atividades que realiza compõe um núcleo dinâmico que visa aos objetivos finais. São atividades nucleares que reúnem a essência da dinâmica da organização, da qual resulta seu produto final. Atividade-meio: refere-se à atividade instrumental e de suporte à atividade-fim. Não é representativa do objeto da instituição e não visa, portanto, diretamente a seus objetivos finais. Não é atividade nuclear que define a essência da dinâmica dessa instituição. É atividade necessária, porém não essencial. Não se completa por si só, é acessória de uma atividade-fim, apoio a esta.

Gráfico 2.2: Distribuição dos servidores dos órgãos de controle interno por área de atividade segundo unidades da federação – Brasil - 2009



Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

2.2 Caracterização do vínculo dos servidores

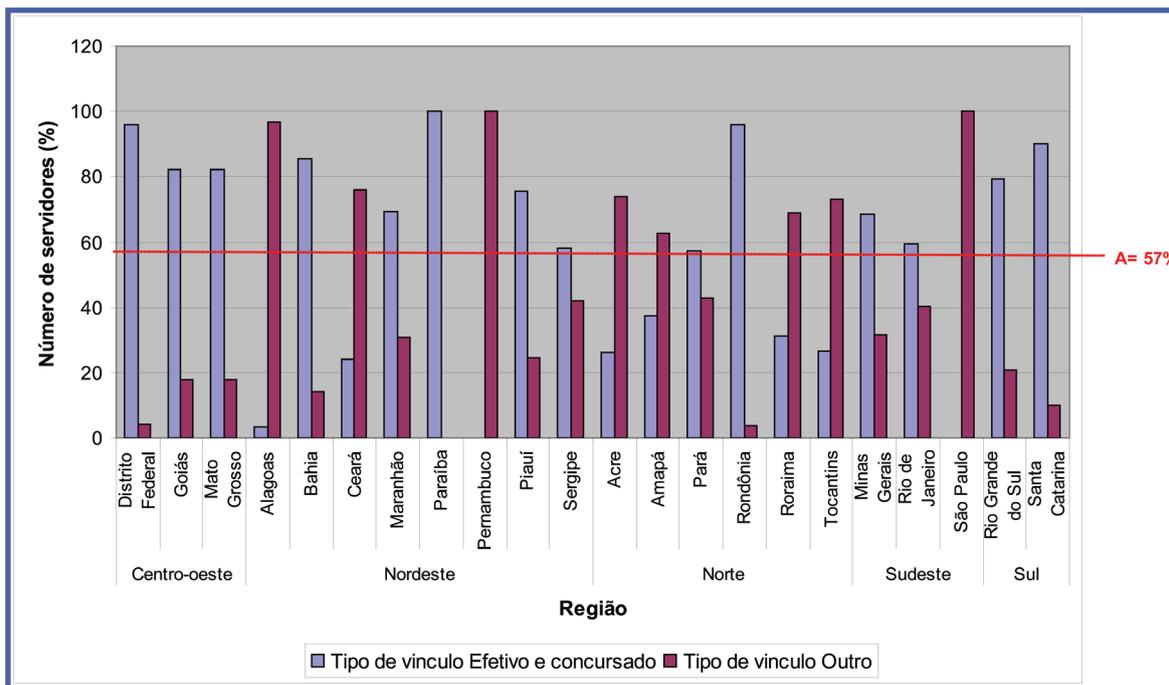
Esse quadro de servidores pode ser caracterizado quanto ao tipo de vínculo entre servidores e órgãos de controle interno. Entre os 2.596 servidores de 22 estados pesquisados⁴, prevalecem os efetivos⁵, 53% do total de servidores dos órgãos de controle interno da amostra. A média de participação dos efetivos no total por estado é de 57%. Esse quadro geral de prevalência dos servidores efetivos não se repete quando os casos são analisados individualmente. Em oito casos (Acre, Alagoas, Amapá, Ceará, Roraima, Tocantins, Pernambuco e São Paulo), o número de servidores com vínculo diferenciado (terceirizados, contratados por tempo determinado⁶, cargo comissionado e estagiários, entre outros) supera o de efetivos. Os dois últimos estados destacam-se. Como mostra o gráfico 2.3, nenhum de seus servidores é efetivo.

⁴ Esta análise não considerou o estado do Espírito Santo para o qual dispomos do total de servidores, mas não temos a caracterização do tipo de vínculo.

⁵ Quando usamos o termo pessoal efetivo estamos nos referindo aos servidores que ingressaram no serviço público por meio de concurso público.

⁶ Compreende contratados por contrato administrativo, ou seja, contratos de prestação de serviços com pessoas físicas, por tempo determinado, para suprir necessidades funcionais em áreas e atividades permanentes da administração pública.

Gráfico 2.3: Participação dos servidores dos órgãos de controle interno com vínculo efetivo e concursado por região e unidades da federação - Brasil – 2009

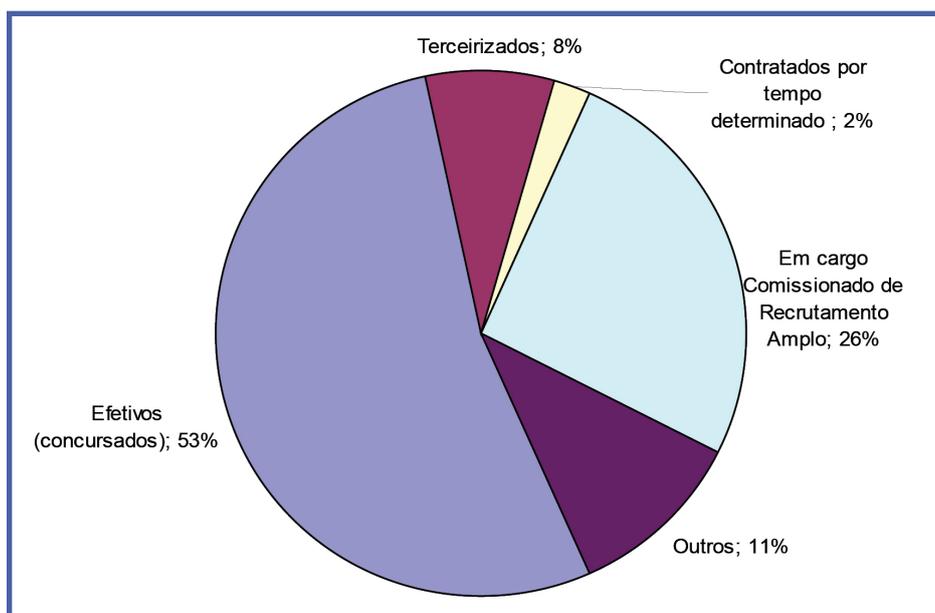


Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
 Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

Nota: A = Média da participação dos servidores tipo efetivo (concursados) no total dos servidores de cada estado.

Entre os demais tipos de vínculo, o mais representativo é o servidor exclusivamente em cargo comissionado de recrutamento amplo, como mostra o gráfico 2.4. O peso dessa categoria deve-se às práticas específicas de alguns estados. Eles adotam diretrizes distintas da que orienta para a busca da efetivação do pessoal como elemento de estabilização do quadro de profissionais. Em São Paulo, por exemplo, todo o pessoal tem esse tipo de vínculo (comissionado)⁷. Tal situação se dá também em Alagoas e Roraima (92% e 69%).

Gráfico 2.4: Tipo de vínculo dos servidores dos órgãos de controle interno – Brasil – 2009



Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
 Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

⁷ Em Pernambuco nenhum servidor é efetivo e concursado. A forma de contratação preponderante (contrato por tempo determinado = 53%), no entanto, é diferente da adotada por São Paulo (cargo comissionado de recrutamento amplo).

Os cargos comissionados também podem ser ocupados por recrutamento restrito. Avaliando o conjunto dos servidores que ocupam esse tipo de cargo (de recrutamento amplo e restrito) e a distribuição de tais cargos nos 23 estados que responderam à pesquisa, observa-se que eles correspondem a 1.119 servidores alocados, em sua maioria (77%), em áreas fim. Desses 1.119, 885 estão em funções de execução (79%). O total de servidores em atividades de execução e na área fim é de 774, como mostra a tabela 2.2.

Tabela 2.2: Servidores comissionados dos órgãos de controle interno por função e área de atividade – Brasil – 2009

| Função | Atividades | | Total | |
|----------------|------------|-----|--------|-----|
| | Meio | Fim | Número | % |
| Execução | 111 | 774 | 885 | 79 |
| Assessoramento | 82 | 33 | 115 | 10 |
| Direção | 69 | 50 | 119 | 11 |
| Total | Número | 262 | 857 | |
| | % | 23 | 77 | 100 |

Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

2.3 Caracterização dos servidores

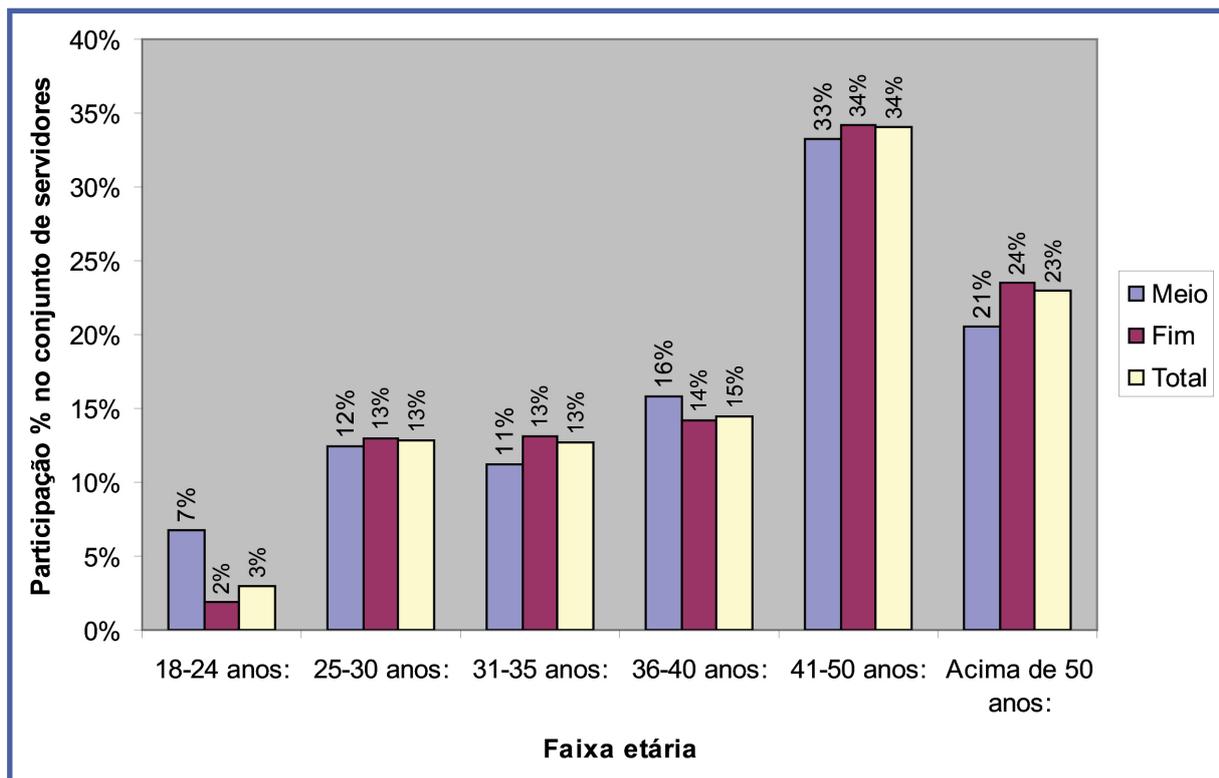
Tendo caracterizado o vínculo dos servidores com os órgãos de controle interno, cabe agora caracterizar o servidor. Nem todos os estados dispunham de informações sobre idade, tempo de serviço e escolaridade. Entre os 23 respondentes, 13 mostraram dificuldade em dar consistência aos dados relativos aos três critérios. Paraíba e Ceará não conseguiram informar, o primeiro, dado algum, o segundo, os dados relativos à idade e escolaridade do pessoal. Outros 11 estados, apesar de terem passado a informação, não dispunham de dados para todo o conjunto de servidores, fazendo uma caracterização parcial em algum dos critérios. Essa dificuldade reforça a importância de se reavaliar os instrumentos de registro e monitoramento do pessoal. A gestão da informação é a base para a estruturação da gestão de pessoas, e a pesquisa verificou a centralização, nas secretarias e nos órgãos da administração direta, de informações sobre os recursos humanos dos órgãos de controle interno.

Os dados disponíveis mostram⁸ que, quanto à faixa etária⁹, a maior parte dos servidores tem mais de 40 anos de idade. A faixa etária de 18 a 24 anos é a única na qual aparece uma diferença mais expressiva entre sua representatividade na área meio e na área fim, como mostra o gráfico 2.5. Nesse caso, observamos que os servidores dessa faixa etária estão mais concentrados em atividades meio, com fica evidente a seguir.

⁸ Mesmo não dispondo de informações sobre o universo de servidores, a amostra de dados sobre a faixa etária corresponde a 80% do conjunto de servidores e a 87%, no caso dos dados sobre tempo de serviço e escolaridade. Podemos considerá-las, portanto, amostras representativas.

⁹ Ceará e Paraíba não dispunham de dados sobre faixa etária.

Gráfico 2.5: Distribuição dos servidores dos órgãos de controle interno por faixa etária e área de atividade – Brasil - 2009



Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
 Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

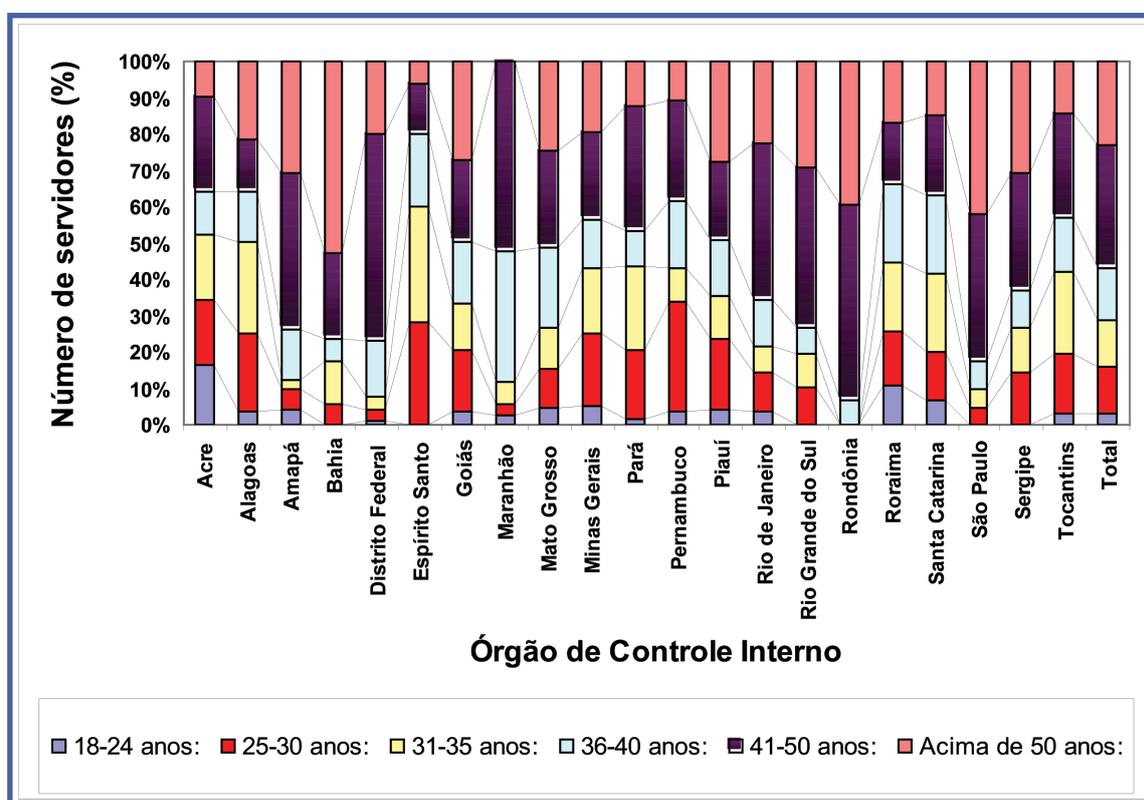
Ao verificarmos a distribuição dos servidores por faixa etária e órgão de controle, apuramos uma grande concentração. Em todas as faixas, se somarmos os cinco estados com maior número de servidores, eles representarão mais de 50% do total de servidores. Apresentamos abaixo análise de cada faixa etária:

- ◆ 18 a 24 anos: Acre, Tocantins, Minas Gerais, Goiás e Roraima concentram 60,9% dos servidores nessa faixa etária. Não há servidores nela em seis órgãos dos seguintes estados: Bahia, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Rondônia, São Paulo e Sergipe.
- ◆ 25 a 30 anos: todos os órgãos que informaram esse dado têm servidores nessa faixa etária. Aqui a concentração é um pouco menor, já que cinco estados reúnem 57,25% dos servidores (Tocantins: 18,8%, Minas Gerais e Pernambuco: 12% cada, Goiás: 9,4%, Espírito Santo: 5,1%).
- ◆ 31 a 35 anos: aqui também todos os órgãos que informaram esse dado têm servidores nessa faixa etária. A concentração de servidores, nesse caso, é inferior à dos anteriores (55,1%) nos seguintes estados: Tocantins (25,7%), Minas Gerais (10,7%) Goiás (7,4%), Espírito Santo (5,9%) e Pará (5,5%).
- ◆ 36 a 40 anos: novamente todos os órgãos que informaram tal dado têm servidores nessa faixa etária. A concentração de servidores é a menor entre todas das faixas etárias (50,5%). Os cinco estados mais representativos são: Tocantins (15,4%), Maranhão (12,9%), Goiás (8,7%), Minas Gerais (7,1%) e Pernambuco (6,4%).
- ◆ 41 a 50 anos: mais uma vez todos os órgãos que informaram esse dado têm servidores nessa faixa etária. A concentração volta a subir e atinge 51,4%. Os cinco estados mais representativos são: Tocantins (12,2%), São Paulo (11%), Rondônia (10,8%), Distrito Federal (9,1%) e Rio Grande do Sul (8,4%).
- ◆ Acima de 50 anos: o órgão de controle interno do Maranhão é o único que não tem servidores nessa faixa etária. A concentração continua subindo e atinge 55%. Os cinco estados mais representativos são: São Paulo (16,9%), Rondônia (11,8%), Tocantins (9,4%), Goiás (8,8%) e Rio Grande do Sul (8,1%).

Os dados acima mostram que Tocantins figura entre os cinco estados representativos em todas as faixas, dada sua grande participação na amostra (14,7%) e a própria dispersão de servidores nas várias faixas. Minas Gerais também figurou em várias faixas, especificamente nas quatro inferiores, apesar de ser o estado com o maior volume de servidores e de os dados referentes à idade não abrangerem todo o corpo funcional. O grupo contemplado na amostra está concentrado em faixas etárias inferiores. Por fim, destacamos a representatividade de São Paulo, Rondônia e do Rio Grande do Sul nas duas faixas etárias superiores, mostrando a importância do corpo funcional de maior idade nesses estados. O gráfico 2.6 mostra a composição do quadro de servidores de cada estado por faixa etária. Entre os 21 órgãos que informaram esses dados, 13 apresentam uma participação próxima ou superior a 50% para as faixas etárias de 18 a 40 anos. Entre os demais casos, que apresentam a maior parte de seus servidores acima de 40 anos, destacamos: Bahia, que tem o maior percentual de servidores acima de 50 anos, o que aponta para a necessidade de renovação do quadro funcional; e Rondônia, que tem 93,2% dos servidores nas duas últimas faixas etárias.

Avaliando os dados disponíveis sobre o tempo de serviço dos servidores, entre 2.352, 58% têm até cinco anos. Destaca-se que os funcionários com mais tempo de serviço estão na área meio, a maior representatividade dos grupos com até 20 anos de serviço na área fim.

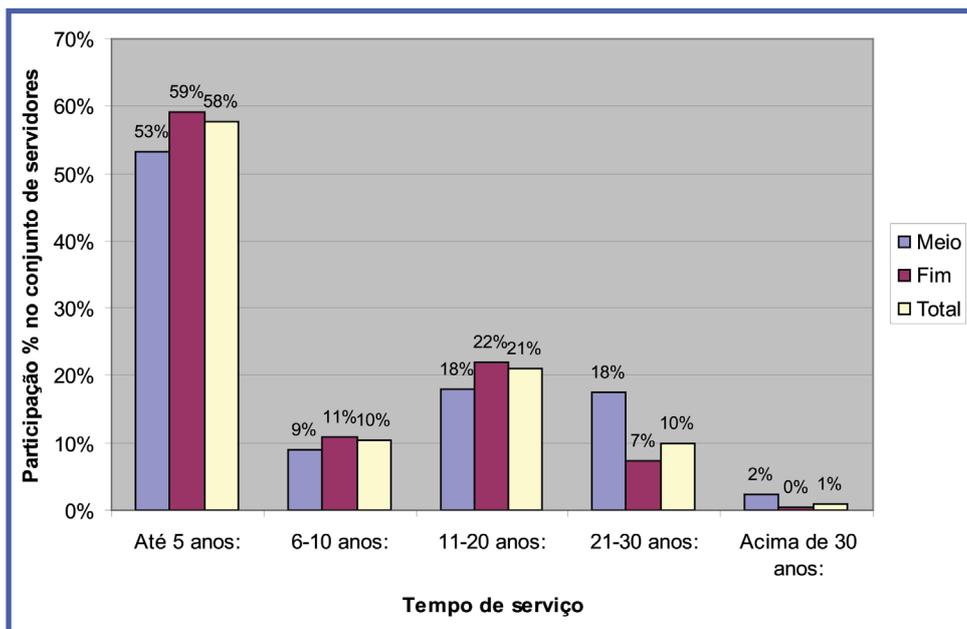
Gráfico 2.6: Composição do quadro de servidores por órgão de controle interno e faixa etária - Brasil - 2009



Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

Entre os 22 estados que responderam a essa questão, em somente sete há 21 servidores com mais de 30 anos de serviço. Na maioria, trabalham no Maranhão e Rio Grande do Sul. O número de servidores que possuem de 21 a 30 anos de tempo de serviço é bem mais expressivo: 233. Distribuem-se em 13 órgãos de controle. Entre eles, destaca-se Rondônia e Maranhão, que reúnem 60% desse total. O grupo de 11 a 20 anos de tempo de serviço é o segundo mais representativo e conta com 493 trabalhadores distribuídos em 16 estados. São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Distrito Federal e Rondônia concentram 72,8% desses profissionais: 27,0%, 14,2%, 14,0%, 9,1% e 8,5% respectivamente. A maior parte dos servidores tem até cinco anos de serviço e somam 1.359 profissionais. O gráfico 2.7 mostra a distribuição dos servidores por tempo de serviço e área de atividade.

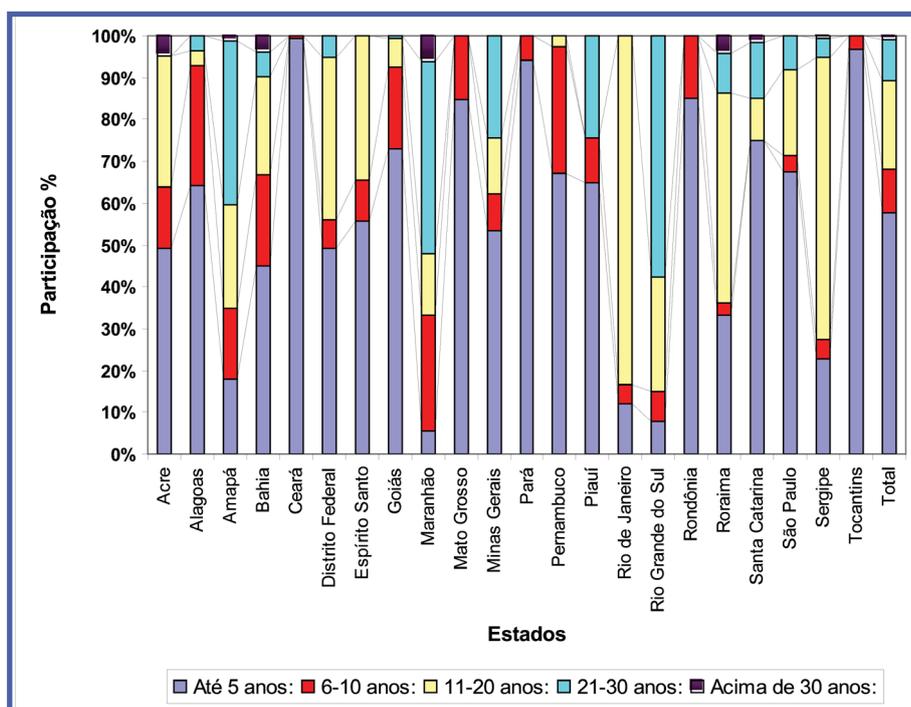
Gráfico 2.7: Distribuição dos servidores dos órgãos de controle interno por tempo de serviço e área de atividade – Brasil – 2009



Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

Verificando a composição do quadro de servidores dos órgãos de controle interno ilustrada no gráfico 2.8, observamos que Rio Grande do Sul, Maranhão e Amapá são os estados que têm uma proporção mais alta de servidores com mais de 20 anos de tempo de serviço. Destaca-se também que 16 órgãos possuem 50% ou mais de seus profissionais com até cinco anos de tempo de serviço. Isso reflete tanto o processo de criação de novos órgãos quanto a consolidação da equipe de alguns órgãos mais novos e a renovação da equipe de órgãos mais antigos.

Gráfico 2.8: Composição do quadro de servidores dos órgãos de controle interno por tempo de serviço e unidade da federação – Brasil - 2009

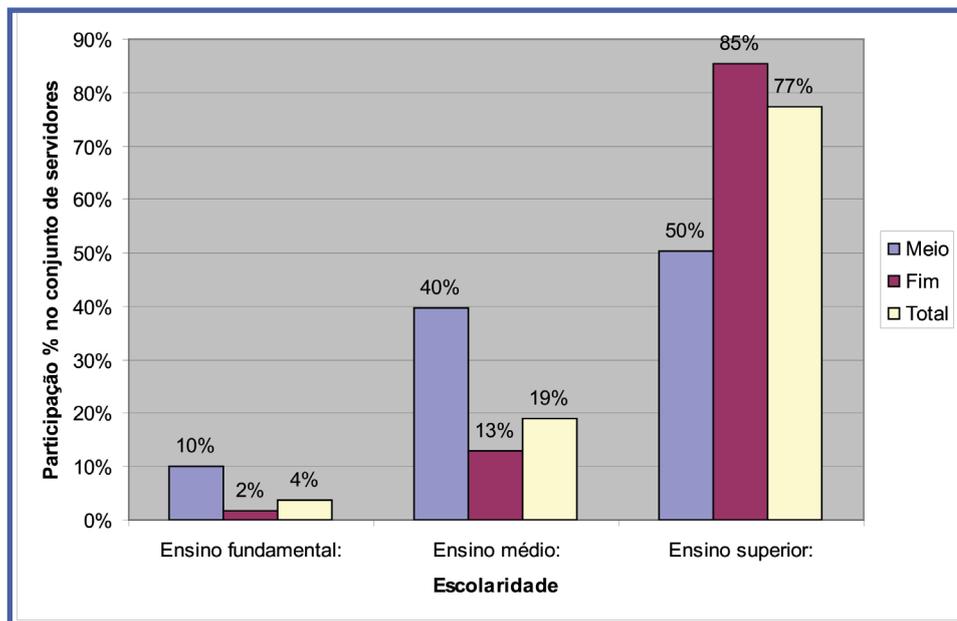


Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

Quanto à escolaridade, 77% dos 2.337 servidores informados neste caso possuem curso superior. A representatividade dos servidores com curso superior é maior na área fim, o que era de se

esperar tendo em vista a natureza da atividade. O inesperado é a presença de profissionais só com ensino fundamental na área fim, como mostra o gráfico 2.9.

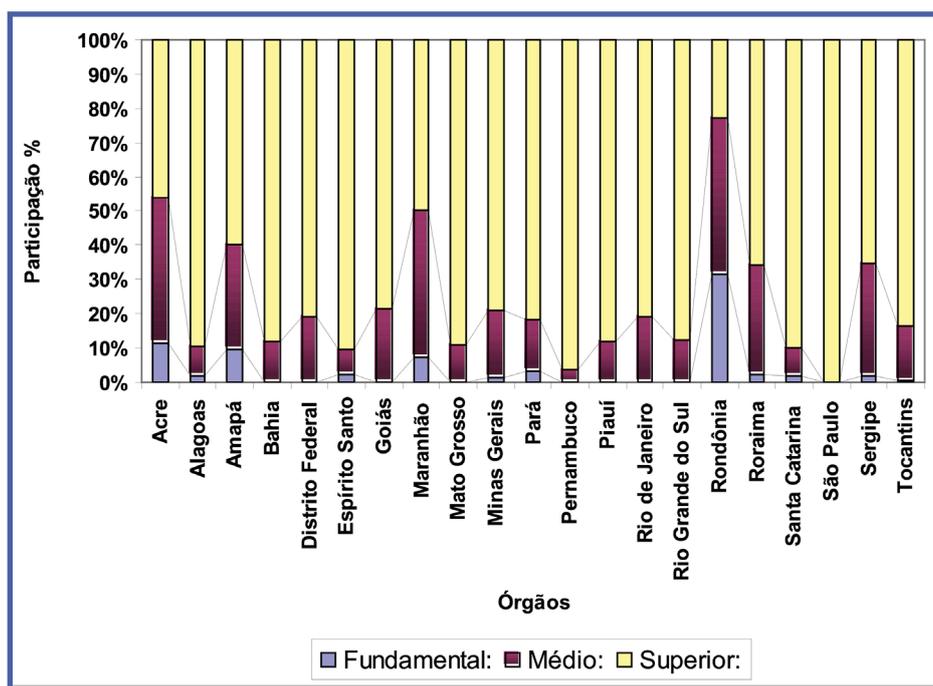
Gráfico 2.9: Distribuição dos servidores dos órgãos de controle interno por escolaridade e área de atividade – Brasil - 2009



Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

Analisando esse dado com mais detalhe, verificamos que os profissionais com ensino fundamental concentram-se em Rondônia (57,1%). Esse dado pode revelar uma peculiaridade do estado e exige que se avalie a qualificação da mão-de-obra. Bahia, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo não possuem profissionais com tal nível de escolaridade. Analisando o gráfico 2.10, fica claro que os profissionais com ensino superior são maioria em praticamente todos os órgãos. Isso só não ocorre no Acre, Maranhão e em Rondônia.

Gráfico 2.10: Composição do quadro de servidores dos órgãos de controle interno por escolaridade e unidade da federação – Brasil - 2009



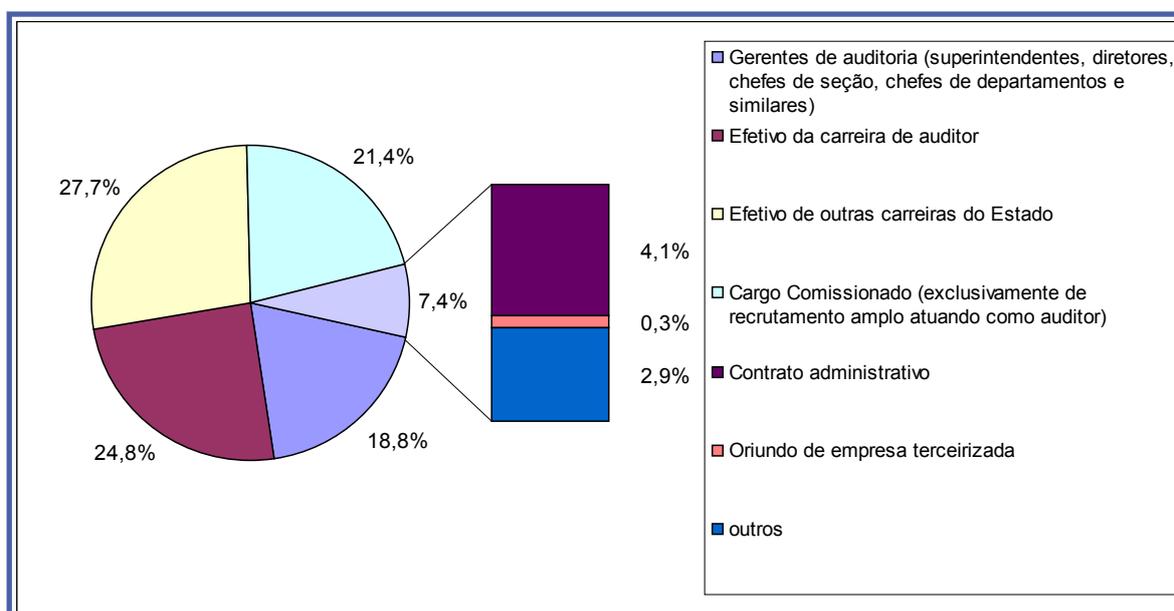
Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

3. FUNÇÃO DO AUDITOR

3.1 Formas de contratação do auditor

Partindo especificamente da função de auditor, a pesquisa contou com a resposta de 22 órgãos de controle¹. Eles informaram dispor de 1.721 profissionais exercendo tal função², sendo 52,5% efetivos, majoritariamente de outras carreiras. Os servidores efetivos na carreira de auditor representam 24,8% dos profissionais dedicados à função (gráfico 3.1). A diversidade na forma de sua contratação revela que a consolidação da carreira ainda exige esforços.

Gráfico 3.1: Composição do corpo técnico dos órgãos de controle interno exercendo a função de auditor por forma de contratação – Brasil – 2009



Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

A tabela 3.1 ilustra como está a situação em cada órgão. Podemos observar que em dez deles (Santa Catarina, Pará, Piauí, Paraíba, Espírito Santo, Maranhão, Ceará, Bahia, Distrito Federal e Mato Grosso) os efetivos da carreira de auditor representam mais de 50% do conjunto de servidores exercendo a função de auditor. Destacam-se os dois primeiros (Santa Catarina e Pará), nos quais esse percentual corresponde a 93,5% e 93,3%, respectivamente. Isso mostra o avanço na consolidação das carreiras. No entanto, ainda há muito a avançar. Em outros dez órgãos não há efetivo da carreira de auditor algum. Nesses casos, os servidores exercendo a função de auditor na maioria ocupam cargos efetivos de outras carreiras do estado e cargos comissionados, entre outros.

¹ Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Norte e Roraima não responderam a essa parte da pesquisa.

² Se compararmos as respostas que indicam escolaridade por área e composição do corpo técnico exercendo a função de auditor para o mesmo grupo de estados, veremos que esses números não são iguais. Isso pode indicar a existência de funções consideradas área fim, mas não de auditoria. Pode ainda refletir a dificuldade dos órgãos de garantir a consistência das informações entre as diversas categorias devido à falta de sistema de gestão ou a problemas de eficiência do sistema, quando existente..

Tabela 3.1: Servidores exercendo função de auditor por forma de contratação e por órgão de controle interno – Brasil - 2009

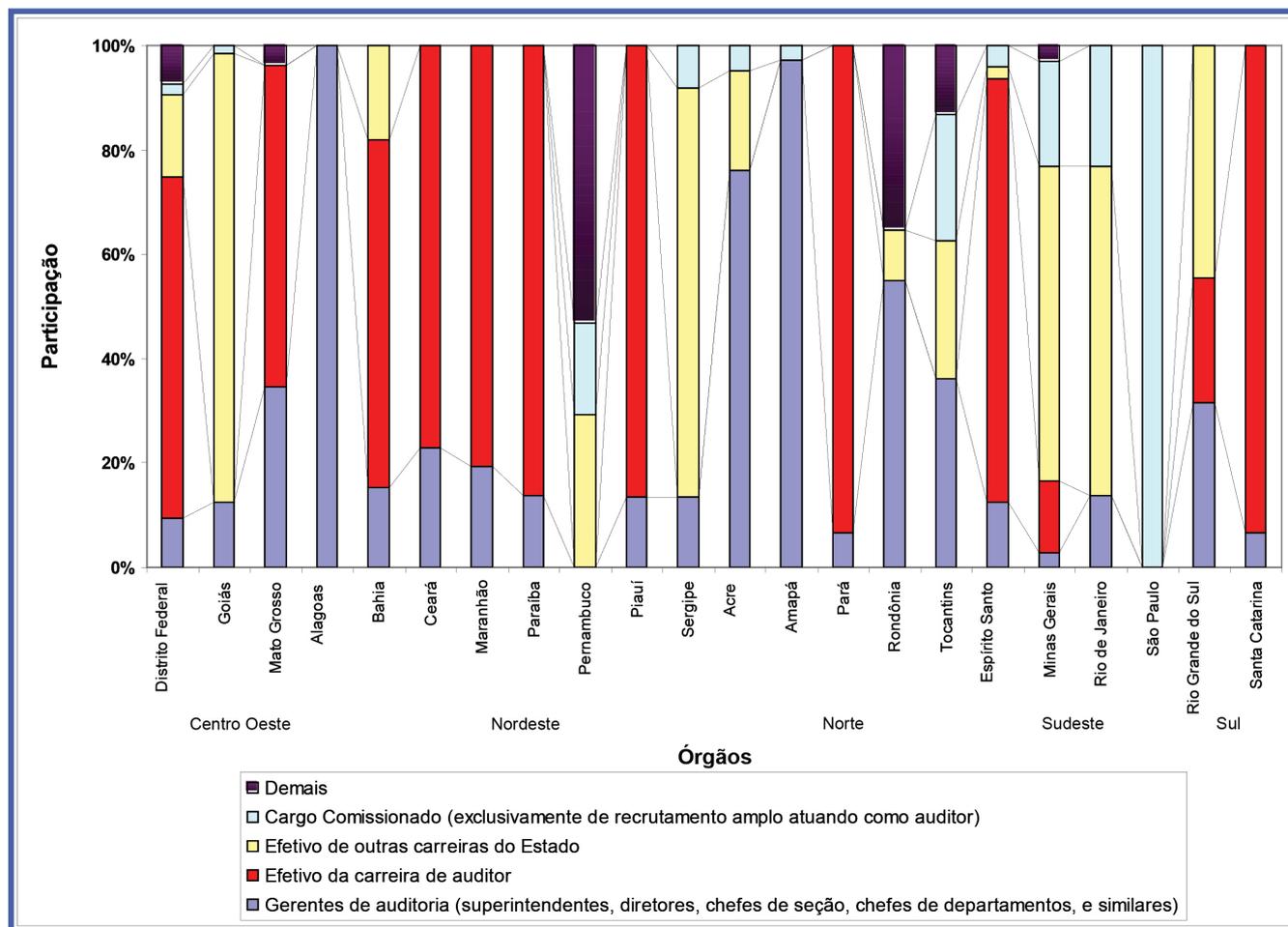
| Região | Órgão | Gerentes de auditoria (superintendentes, diretores, chefes de seção, chefes de departamentos, e similares) | Efetivo da carreira de auditor | Efetivo de outras carreiras do Estado | Cargo Comissionado (exclusivamente de recrutamento amplo atuando como auditor) | Demais | Total |
|----------------|-------------------|--|--------------------------------|---------------------------------------|--|--------|--------|
| Centro - Oeste | Distrito Federal | 9 | 62 | 15 | 2 | 7 | 95 |
| | Goiás | 8 | 0 | 55 | 1 | 0 | 64 |
| | Mato Grosso | 9 | 16 | 0 | 0 | 1 | 26 |
| Nordeste | Alagoas | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| | Bahia | 6 | 26 | 7 | 0 | 0 | 39 |
| | Ceará | 13 | 44 | 0 | 0 | 0 | 57 |
| | Maranhão | 7 | 29 | 0 | 0 | 0 | 36 |
| | Paraíba | 7 | 44 | 0 | 0 | 0 | 51 |
| | Pernambuco | 0 | 0 | 32 | 19 | 58 | 109 |
| | Piauí | 5 | 32 | 0 | 0 | 0 | 37 |
| | Sergipe | 5 | 0 | 29 | 3 | 0 | 37 |
| Norte | Acre | 16 | 0 | 4 | 1 | 0 | 21 |
| | Amapá | 35 | 0 | 0 | 1 | 0 | 36 |
| | Pará | 2 | 28 | 0 | 0 | 0 | 30 |
| | Rondônia | 17 | 0 | 3 | 0 | 11 | 31 |
| | Tocantins | 114 | 0 | 83 | 76 | 42 | 315 |
| Sudeste | Espírito Santo | 6 | 39 | 1 | 2 | 0 | 48 |
| | Minas Gerais | 7 | 35 | 154 | 51 | 8 | 255 |
| | Rio de Janeiro | 9 | 0 | 41 | 15 | 0 | 65 |
| | São Paulo | 0 | 0 | 0 | 197 | 0 | 197 |
| Sul | Rio Grande do Sul | 37 | 28 | 52 | 0 | 0 | 117 |
| | Santa Catarina | 3 | 43 | 0 | 0 | 0 | 46 |
| Total | Servidores | 324 | 426 | 476 | 368 | 127 | 1721 |
| | % | 18,8% | 24,8% | 27,7% | 21,4% | 7,4% | 100,0% |

Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
 Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

O gráfico 3.2 deixa mais evidente algumas especificidades de alguns estados. Destacamos:

- ◆ a alta representatividade dos efetivos de outras carreiras em Goiás, Sergipe, Minas Gerais e Rio de Janeiro.
- ◆ a exclusividade dos cargos comissionados em São Paulo.
- ◆ o elevado uso do cargo de gerente em Alagoas, Rondônia, no Acre e Amapá.
- ◆ a predominância dos contratos administrativos em Pernambuco, situação que será modificada com a realização de concurso público, em andamento.

Gráfico 3.2: Composição do corpo técnico exercendo a função de auditor por forma de contratação e por órgão de controle interno - Brasil – 2009



Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

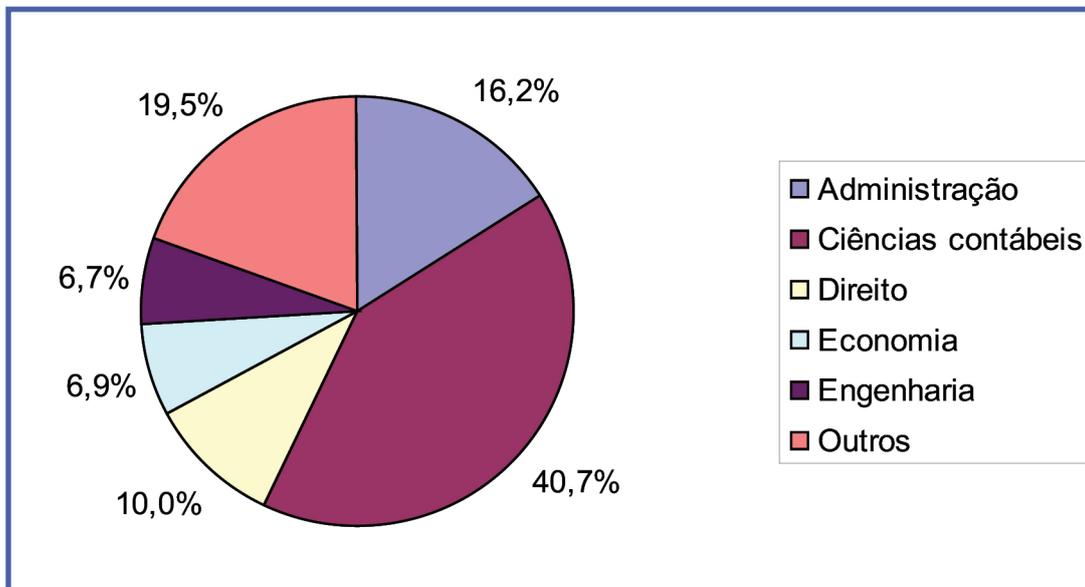
3.2 Formação acadêmica do auditor

Entre os servidores do corpo técnico graduados no ensino superior (1.638)³, o curso de Ciências Contábeis continua prevalecendo, com 40,7%, conforme mostram os gráficos 3.3 e 3.4. Entre os 21 órgãos que responderam a esse item, 12 apresentam uma participação dessa formação superior a esse percentual⁴. No Rio de Janeiro eles são 100% do corpo técnico. Minas Gerais é o estado onde tal participação é menor, 14,5%. Nesse caso, os cursos de Administração e Direito superam o curso de Ciências Contábeis. No quadro geral, os dois cursos ocupam o segundo e terceiro lugar entre os de graduação mais comuns entre o corpo técnico com função de auditor com curso superior.

³ O número de profissionais indicados na questão relativa ao curso de ensino superior em que o auditor se graduou é inferior ao número total de profissionais exercendo a função de auditor. Isso pode decorrer do fato de alguns auditores não serem graduados nesse nível. Outra possível causa é a dificuldade de coleta de dados. Em vários casos os números não coincidem nas duas questões.

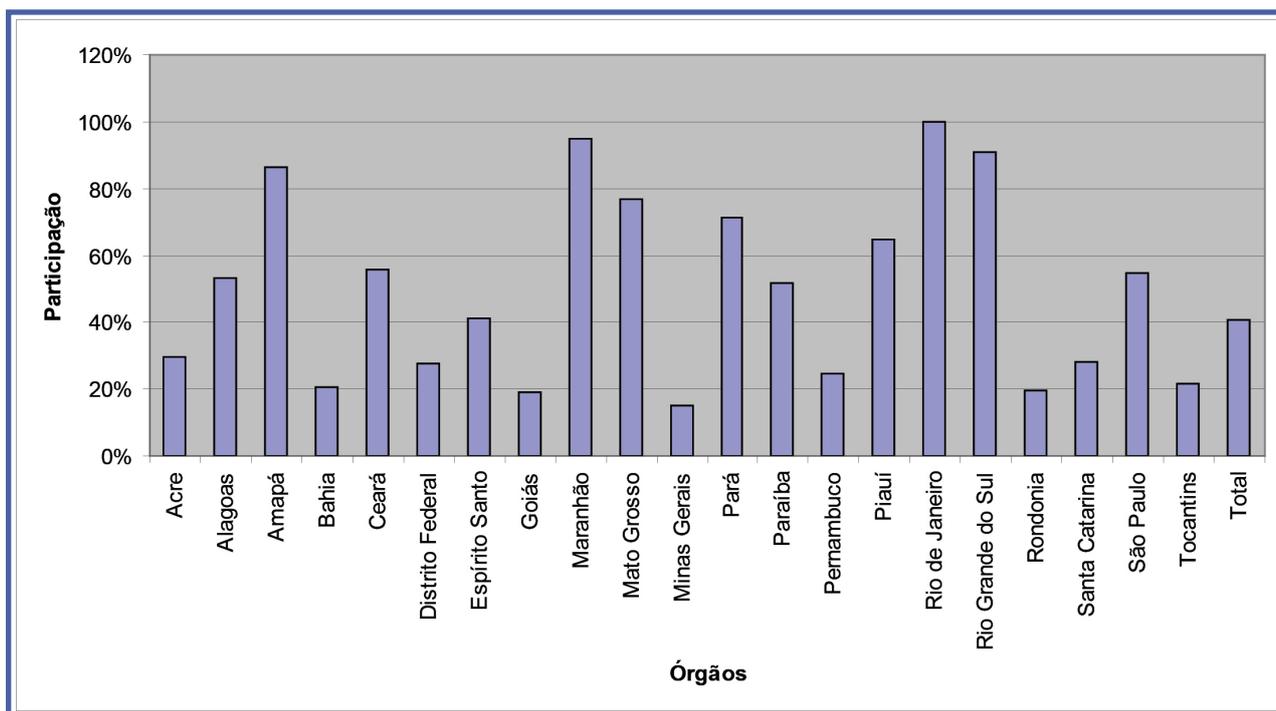
⁴ Sergipe não especificou dados sobre a formação acadêmica de seus profissionais.

Gráfico 3.3: Formação do corpo técnico dos órgãos de controle interno exercendo a função de auditor por curso de graduação - Brasil - 2009



Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
 Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

Gráfico 3.4: Participação dos graduados em Ciências Contábeis no corpo técnico exercendo a função de auditor por órgão de controle interno - Brasil - 2009



Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
 Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

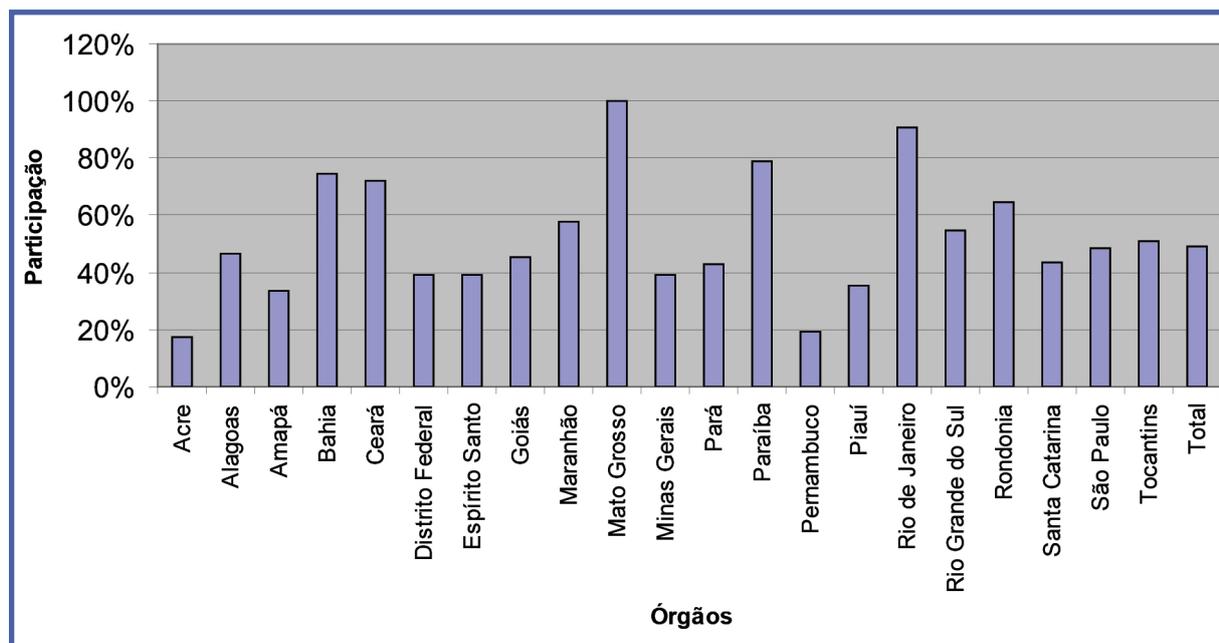
Dando continuidade à análise sobre a formação do auditor, a pesquisa avaliou o período em que eles cursaram o ensino superior e concluíram o curso. Entre os 21 órgãos, dois deixaram de responder à questão⁵. Os dados são relativos a 1.547 profissionais (94,4% do total de profissionais com curso superior indicados na análise anterior). A maior parte desses servidores concluiu o curso após 1991 (55,4%). Se analisarmos os diversos períodos apontados no questionário, a década que concentrou mais conclusões foi a de 1981 a 1990 (35,8%). O grupo que concluiu o curso antes

⁵ São eles Ceará e Paraíba.

desse período é bem menos expressivo (8,8%).

Entre os profissionais na função de auditoria, 805 cursaram pós-graduação. Eles correspondem a 21 órgãos, que dispõem de 1.638 auditores. Isso significa que 49,1% do corpo profissional procurou se aperfeiçoar. Destaca-se o Mato Grosso onde 100% dos profissionais do corpo de auditores têm algum tipo de pós-graduação. Esse índice também é elevado no Rio de Janeiro, na Paraíba, Bahia e no Ceará, como mostra o gráfico 3.5. Os pós-graduados têm participação menor no Acre e em Pernambuco (17,6% e 19,3% respectivamente).

Gráfico 3.5: Participação dos pós-graduados no total de profissionais do corpo funcional de auditores por órgão de controle interno - Brasil – 2009



Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

Destacamos que 94,53% dos profissionais pós-graduados fizeram curso de especialização, 5,22%, mestrado e 0,25%, doutorado. Entre os cursos de especialização podemos identificar a presença de cursos específicos de auditoria e controle interno, que foi o curso que contou com maior participação nesta categoria (28,55%). Destaca-se o grande número de especialistas nesta área no Rio de Janeiro e em Tocantins. Entre os 39 mestres, 56,41% dedicaram-se a Administração ou Contabilidade. Mais detalhes podem ser apurados na tabela 3.2.

Tabela 3.2: Distribuição dos auditores pós-graduados por tipo de curso e área de concentração – Brasil – 2009

| Área de concentração | Especialização | | Mestre | | Doutor | |
|------------------------------|----------------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | Quant. | % | Quant. | % | Quant. | % |
| Administração | 91 | 12,9 | 12 | 30,8 | 0 | 0,0 |
| Contabilidade | 58 | 8,2 | 10 | 25,6 | 0 | 0,0 |
| Direito | 46 | 6,5 | 1 | 2,6 | 0 | 0,0 |
| Economia | 24 | 3,4 | 2 | 5,1 | 1 | 50,0 |
| Engenharia | 59 | 8,4 | 3 | 7,7 | 1 | 50,0 |
| Informática | 7 | 1,0 | 1 | 2,6 | 0 | 0,0 |
| Auditoria e controle interno | 201 | 28,6 | 4 | 10,3 | 0 | 0,0 |
| Gestão tributária | 8 | 1,1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Ciência Política | 4 | 0,6 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| outros | 206 | 29,3 | 6 | 15,4 | 0 | 0,0 |
| Total | 704 | 100,0 | 39 | 100,0 | 2 | 100,0 |

Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
 Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

3.3 Remuneração e carreira do auditor

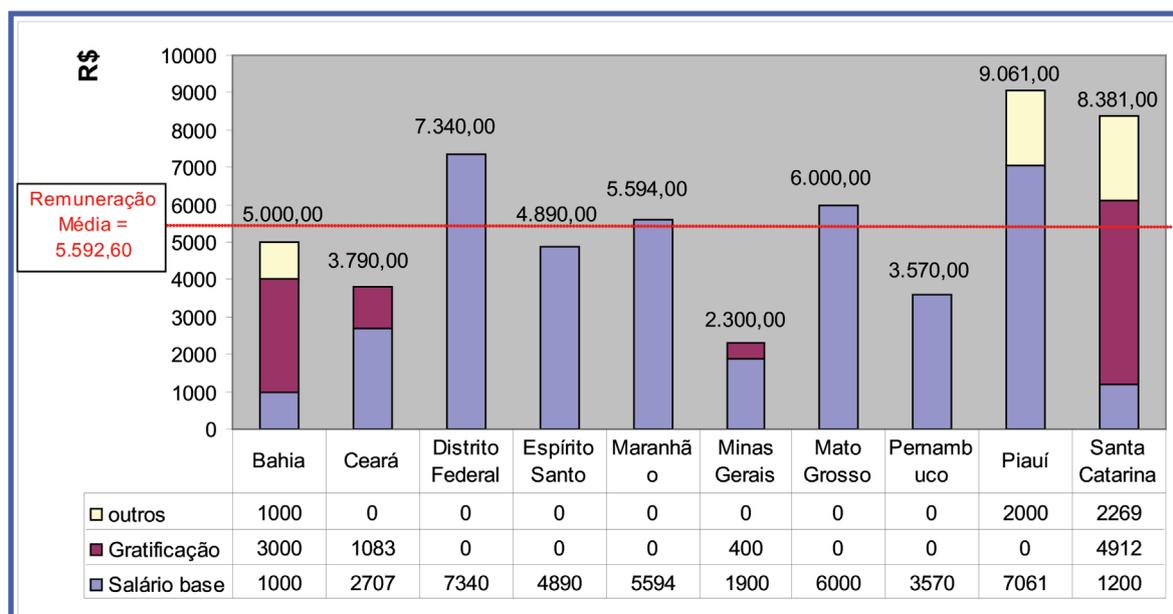
Para complementar a análise da função de auditor, a pesquisa também contemplou questões relativas a carreira, planos de cargos e salários. Nessa seção, o órgão de controle interno de Tocantins não forneceu informações. A amostra, portanto, será de 22 estados. Desses, dez órgãos (Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pernambuco, Piauí e Santa Catarina) informaram contar com um plano de cargos, carreiras e vencimentos para a carreira de auditor.

A remuneração do cargo de auditor ao ingressar na carreira varia muito entre os estados. A remuneração total do profissional é composta pelo salário base, gratificações e outros benefícios e auxílios. Considerando o total, nesses dez estados⁶, observamos a média de R\$ 5.592,60. A remuneração mais alta é a do Piauí (R\$ 9.061,00), a mais baixa, a de Minas Gerais (R\$ 2.300,00). Considerando uma margem de 10% para baixo e para cima do valor médio, podemos considerar que três estados — Bahia, Maranhão e Mato Grosso — encaixam-se nesse intervalo e que o Espírito Santo fica bem próximo. Destacamos que, apesar de pagar o menor salário base, a Bahia tem uma remuneração mais próxima à média, devido à gratificação e a outros adicionais. Outro estado onde as gratificações e outros adicionais são relevantes é Santa Catarina. Quando somados ao salário base, de R\$ 1.200,00, alcançam um total quase oito vezes o salário base. No caso da Bahia e de Santa Catarina, o salário base responde, respectivamente, por 20,0% e 14,3% da remuneração total. Essa concentração em gratificações e adicionais deve ser elemento de análise importante na avaliação da política de recursos humanos, pois pode afetar as perspectivas do profissional no longo prazo e prejudicar o processo de manutenção e consolidação da equipe. Em cinco órgãos de controle interno, a remuneração total equivale ao salário base, como mostra o gráfico 3.6. Ressaltamos que a pesquisa indicou que os auditores de carreira em todos os dez casos recebem 13 salários anuais⁷.

⁶ O Rio de Janeiro, apesar de não possuir plano de carreira para a função de auditor, informou que o salário base de ingresso na carreira é de R\$ 3.164,00 e que não conta com gratificações ou outros benefícios. Essa é, portanto, a remuneração total. A inclusão dessa informação no cálculo da remuneração média levaria à sua redução de R\$ 5.592,60 para R\$ 5.371,82.

⁷ Três órgãos que afirmaram não ter uma carreira específica para auditores também responderam a esta questão (Pará, Paraíba e Rio de Janeiro). Os três indicaram que os "auditores de carreira" recebem 13 salários durante o ano.

Gráfico 3.6: Remuneração total do cargo de auditor em início de carreira por órgão de controle interno – Brasil – 2009



Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

Tendo estudado o salário base, passamos à avaliação do salário médio do auditor em alguns órgãos. A partir da identificação dos vários níveis salariais ponderados pelo número de profissionais em cada nível, pudemos obter a massa salarial para um conjunto de profissionais, calculando a partir daí o salário médio. O número de órgãos que nos forneceram essa informação também foi dez. Nem todos, no entanto, coincidem com o grupo anterior, como fica evidente na tabela 3.3.

Tabela 3.3: Remuneração média dos auditores por órgão de controle interno – Brasil - 2009

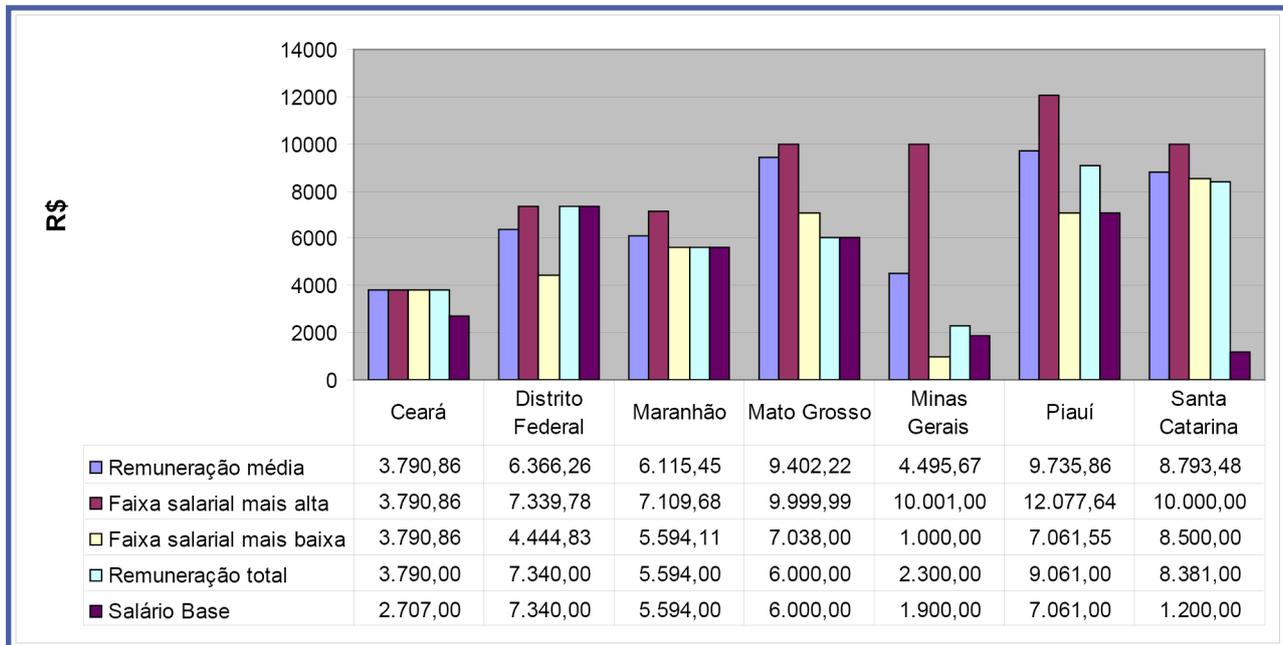
| Estado | Remuneração média | Nr. de faixas salariais distintas | Total de auditores | Faixa salarial mais alta | | Faixa salarial mais baixa | |
|------------------|-------------------|-----------------------------------|--------------------|--------------------------|------------|---------------------------|------------|
| | | | | Salário | Frequência | Salário | Frequência |
| Amapá | 4.096,38 | 10 | 35 | 6.236,95 | 2 | 2.356,35 | 1 |
| Ceará | 3.790,86 | 1 | 44 | 3.790,86 | 44 | 3.790,86 | 44 |
| Distrito Federal | 6.366,26 | 2 | 113 | 7.339,78 | 75 | 4.444,83 | 38 |
| Maranhão | 6.115,45 | 4 | 40 | 7.109,68 | 5 | 5.594,11 | 14 |
| Mato Grosso | 9.402,22 | 5 | 27 | 9.999,99 | 5 | 7.038,00 | 1 |
| Minas Gerais | 4.495,67 | 7 | 226 | 10.001,00 | 21 | 1.000,00 | 12 |
| Pará | 3.000,00 | 1 | 28 | 3.000,00 | 28 | 3.000,00 | 28 |
| Piauí | 9.735,86 | 5 | 37 | 12.077,64 | 9 | 7.061,55 | 8 |
| Rio de Janeiro | 4.148,68 | 5 | 65 | 6.164,00 | 11 | 900,00 | 3 |
| Santa Catarina | 8.793,48 | 2 | 46 | 10.000,00 | 9 | 8.500,00 | 37 |

Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

Como dispomos dos dados relativos à remuneração no início da carreira de auditor e à remuneração geral dos auditores em sete estados, é importante comparar os dados. Eles foram unificados no

gráfico 3.7. O caso do Ceará ilustra a situação na qual temos uma única faixa salarial. A presença de só uma faixa salarial, no entanto, não é comum e pode não ser recomendável. O mais comum é a existência de várias faixas sem que, entretanto, a diferença entre elas seja um desestímulo. Minas Gerais ilustra esse caso de grandes diferenças.

Gráfico 3.7: Remuneração média dos auditores e remuneração do cargo de auditor em início de carreira por órgão de controle interno – Brasil - 2009



Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
 Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

Entre os dez órgãos que afirmam contar com um plano de carreira, todos contemplam algum tipo de progressão^{8,9}, nove casos prevêem progressão vertical (somente a Bahia não). Entre os determinantes da progressão vertical em cinco órgãos, o tempo de serviço é considerado no processo. O elemento mais relevante, contudo, é a qualificação. Ela é citada por sete dos nove órgãos onde há esse tipo de progressão. Tal qualificação é descrita de forma distinta por cada órgão. Alguns se referem a capacitações, outros, a avaliações de desempenho ou ainda a processos seletivos. Consideramos destacar que raramente o fator de progressão é um só. Em quatro casos qualificação e tempo de serviço aparecem juntos. O desafio é compor essa combinação. Os dados apresentados para análise na pesquisa não permite aprofundamento desses fatores.

A progressão vertical pode ou não estar conjugada com a horizontal. Entre os dez órgãos que possuem plano de carreira, seis afirmam que ele prevê progressão horizontal na carreira. Ela mostra-se, portanto, menos aplicada que a progressão vertical nos casos estudados. As duas coexistem no Ceará, Espírito Santo, Mato Grosso, em Minas Gerais e Santa Catarina. Os fatores que determinam a progressão horizontal incluem também a variável tempo, que é a única condição em dois casos (Espírito Santo e Santa Catarina). Além disso, nesse caso, o desempenho foi citado em três casos, em dois deles vinculado a uma avaliação. Em dois órgãos foi citada a capacitação ou a formação acadêmica do profissional.

O quadro 3.1 sistematiza as informações sobre a progressão na carreira nos diversos estados. Ele evidenciará casos em que o mesmo critério é usado nas duas progressões, como Minas Gerais e Paraíba. Ceará, Minas Gerais e Paraíba usam o tempo de serviço como critério nas duas progressões. Outros, como Espírito Santo, Mato Grosso e Santa Catarina, tentam adotar critérios distintos para as duas. A definição dos critérios de progressão é um dos maiores desafios, e o

⁸ O questionário definiu progressão como indicado a seguir. Progressão horizontal: elevação do empregado a um padrão salarial superior, na mesma carreira. É também chamada mudança de nível salarial, concessão de letras. Progressão vertical: acesso a uma vaga no padrão inicial do módulo seguinte de uma carreira. Também chamada promoção.

⁹ Além deles, a Paraíba, apesar de ter afirmado não dispor de plano de carreira especificou a existência de progressão. Não a contemplamos na análise, mas mostramos as informações coletadas no quadro descritivo.

quadro 3.1 mostra isso. Apesar de haver alguma convergência quanto aos principais critérios adotados, sua forma de aplicação é bastante diversa. A diversidade é natural e esperada. O importante é que se mantenha a clareza e transparência do processo. A progressão não deve ser um enigma, mas um processo compreendido por todos. A compreensão e legitimidade dos critérios de progressão garantem que esse instrumento seja efetivo na promoção da valorização do trabalho e na busca pela superação.

Quadro 3.1: Critérios de progressão na carreira de auditor por órgão de controle interno – Brasil – 2009

| Nr. | Órgão | Tem plano de carreira para auditor? | Tipo de Progressão na Carreira | Critérios de Progressão | | | |
|-----|------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------|---|---|
| | | | | Avaliação de desempenho | Tempo de Serviço | Formação acadêmica, qualificação, capacitação | Outros |
| 1 | Bahia | sim | Horizontal | Horizontal | Horizontal | | Horizontal: treinamentos internos |
| 2 | Ceará | sim | Horizontal, Vertical | Horizontal | Horizontal, Vertical | Vertical | Vertical: Não ter sofrido pena disciplinar |
| 3 | Distrito Federal | sim | Vertical | Vertical | | Vertical | Vertical: Participação em Comissões, Conselhos e Grupos de Trabalho; Reconhecimento formal; Nomeação para cargo em comissão |
| 4 | Espírito Santo | sim | Horizontal, Vertical | | Horizontal | | Vertical: processo seletivo |
| 5 | Maranhão | sim | Vertical | | Vertical | Vertical | |
| 6 | Minas Gerais | sim | Horizontal, Vertical | Horizontal, Vertical | Horizontal, Vertical | | |
| 7 | Mato Grosso | sim | Horizontal, Vertical | | Vertical | Horizontal | |
| 8 | Pernambuco | sim | Vertical | | | | Vertical: Merecimento |
| 9 | Piauí | sim | Vertical | | Vertical | Vertical | |
| 10 | Santa Catarina | sim | Horizontal, Vertical | | Horizontal | Vertical | |
| 11 | Paraíba | não | Horizontal, Vertical | | Horizontal, Vertical | Horizontal, Vertical | |

Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

Para averiguarmos o potencial de remuneração inerente à função de auditor, é importante investigarmos não só os salários e as possibilidades de progressão na carreira. A existência de

programas de participação nos resultados¹⁰ e outros tipos de adicionais também são relevantes. Quanto à existência de programas de participação nos resultados, todos os 22 estados responderam a essa pergunta. Somente quatro órgãos de controle interno, no entanto, afirmaram tê-lo: Bahia, Goiás, Minas Gerais e São Paulo. Com exceção do segundo, onde o critério de concessão é o incremento na receita, a concessão tem como critério o cumprimento de metas. Já ao tratar da concessão de adicional, prêmio ou gratificação, sete órgãos afirmaram dispor de instrumentos dessa natureza: Amapá, Bahia, Maranhão, Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro e Santa Catarina. Em dois casos a gratificação estava relacionada ao desempenho (implantado no Amapá e previsto em Pernambuco). Em sua maioria, as gratificações estão relacionadas à atividade em si — fiscal, fazendária, referente à função, por atividade especial. O adicional por tempo de serviço foi analisado em separado. A pesquisa mostrou que ele vigora em seis dos 22 estados: Bahia, Distrito Federal, Goiás, Pará, Rio de Janeiro e Santa Catarina.

O quadro 3.2 reúne as diversas iniciativas voltadas para a valorização da função de auditor por meio de estratégias de melhoria da remuneração. Ele evidencia que, quando um órgão formula um plano de cargos, carreiras e vencimentos para a carreira de auditor, ele normalmente adota um conjunto de iniciativas relacionadas à melhoria da remuneração dos profissionais. A inexistência de um plano não significa que não se envidem esforços nessa direção. A pesquisa, no entanto, mostra que quando o plano inexistente as ações são mais específicas. Ações mais restritas podem não surtir o efeito desejado na consolidação do grupo de profissionais.

Quadro 3.2: Resumo das iniciativas para consolidação de uma política de cargos e salários por órgão de controle interno - Brasil - 2009

| Órgão | Possui plano formal de cargos, carreiras e vencimentos para a carreira de auditor | Adota para a carreira de auditores: | | Tem Programa de participação nos resultados | Tem adicional ou prêmio | Tem gratificação por tempo de serviço |
|------------------|---|-------------------------------------|---------------------|---|-------------------------|---------------------------------------|
| | | Progressão horizontal | Progressão vertical | | | |
| Amapá | | | | | X | |
| Bahia | X | X | | X | X | X |
| Ceará | X | X | X | | | |
| Distrito Federal | X | | X | | | X |
| Espírito Santo | X | X | X | | | |
| Goiás | | | | X | | X |
| Maranhão | X | | X | | X | |
| Mato Grosso | X | X | X | | | |
| Minas Gerais | X | X | X | X | X | |
| Pará | | | | | | X |
| Paraíba | | X | X | | | |
| Pernambuco | X | | X | | X | |
| Piauí | X | | X | | | |
| Rio de Janeiro | | | | | X | X |
| Santa Catarina | X | X | X | | X | X |
| São Paulo | | | | X | | |

Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
 Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

¹⁰ Acordo no qual são definidos resultados esperados para cada órgão ou entidade do Estado.

4. A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

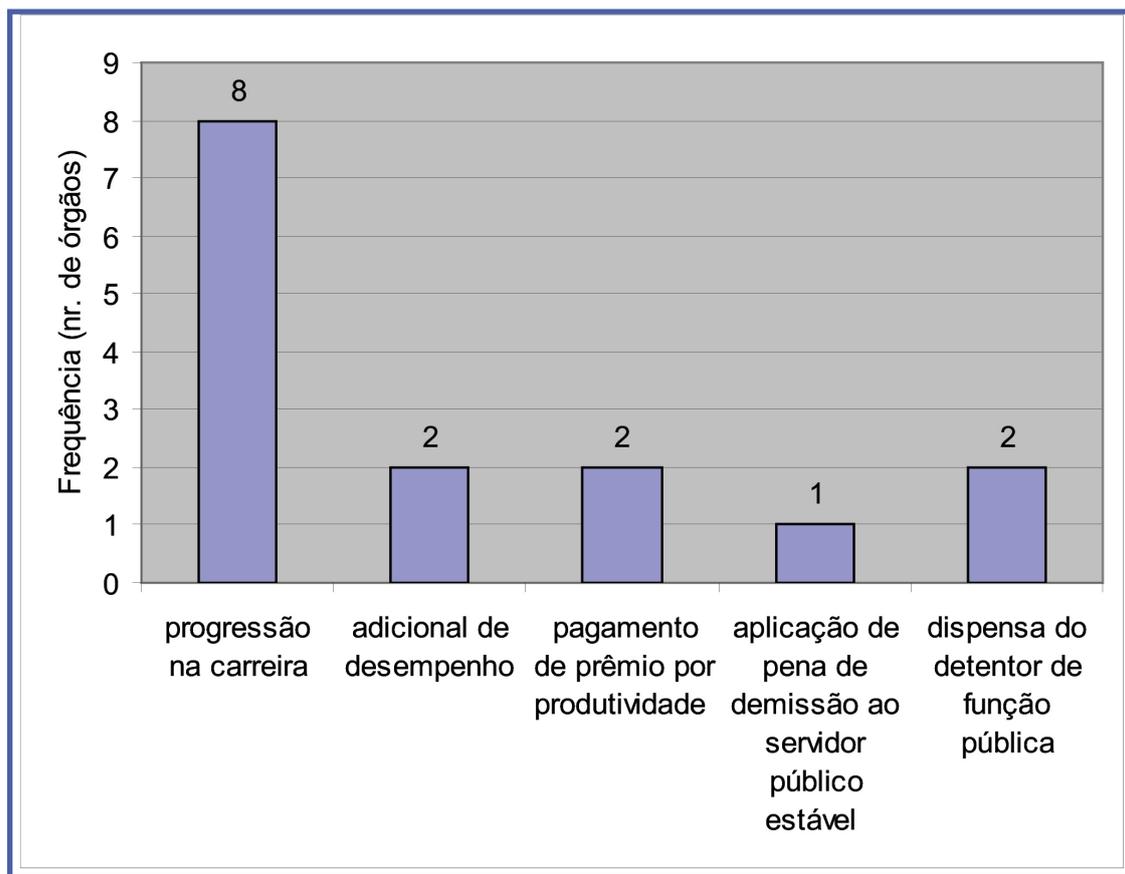
Para finalizar a análise da administração de RH, é importante avaliarmos o conjunto de iniciativas dos órgãos de controle interno para valorização, desenvolvimento e consolidação de seu quadro de pessoal. Iniciaremos apurando a relevância da temática na agenda do gestor. Um dos elementos relevantes é a existência de orçamento específico para as ações de recursos humanos. A existência de tal orçamento é um indício de que a temática tem relativa autonomia e pode planejar ações sem ficar totalmente vulnerável às oscilações financeiras do conjunto ou ainda sem precisar disputar recursos a cada ação proposta. Entre os órgãos de controle interno, 13 (Acre, Amapá, Ceará, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pernambuco, Piauí, Roraima, Sergipe e São Paulo) responderam que têm orçamento específico. Dez indicaram o percentual do orçamento destinado a esse fim. O percentual médio foi de 6%. O maior percentual foi apontado pelo Acre (21%), e o menor por Minas Gerais (1%). Essa variedade de percentuais é esperada. O fato de um percentual ser superior ao outro não indica que o volume de recursos alocados seja superior. Quando muito superior, como no caso do Acre, pode ser indicativo da inclusão dos salários no orçamento da área de treinamento ou do diagnóstico e encaminhamento de ações específicas.

Identificada a importância do tema para a gestão, passamos à análise de ações da área de recursos humanos que indicarão a amplitude alcançada pelas políticas de recursos humanos, as preocupações que orientam suas ações. Ao falarmos especificamente da função de auditor, exploramos as iniciativas voltadas para a remuneração desse grupo. A remuneração é considerada um elemento importante na política de recursos humanos. Ela é uma das formas de reconhecimento profissional. A existência de uma política de cargos e salários consistente é importante para a manutenção de um bom ambiente de trabalho. Pode funcionar como estímulo à produção, à qualidade e à manutenção do vínculo com a instituição. Neste sentido, observamos que os esforços para construir os planos de cargos e salários revelam um esforço de pensar o conjunto de fatores relacionados ao ambiente do trabalho e articulá-los de forma adequada.

4.1 Capacitação e avaliação

A análise da administração de RH exige que avaliemos também a existência de iniciativas que vão além da remuneração do trabalho. O primeiro aspecto que consideraremos é a existência de políticas de capacitação de pessoal. Entre os 22 respondentes, 12, 55%, afirmaram tê-la. Em geral se dá por meio de cursos e treinamentos. Eles são oferecidos por empresas privadas e instituições de ensino, com destaque para as escolas de administração pública. Em alguns casos, o levantamento é anual, e a oferta é pautada por um plano de capacitação.

Um instrumento importante para a definição dos planos de capacitação é a avaliação de desempenho. Ela fornece um diagnóstico tanto individual quanto institucional. Entre os pesquisados, 12 órgãos informaram sobre a existência de avaliações formais de desempenho. Elas são realizadas com frequências distintas. Em cinco, a avaliação é anual, em dois é semestral, em dois é trimestral e, nos dois restantes, usam periodicidade distinta das citadas. Quanto ao objetivo das avaliações, todos os que têm programas de avaliação indicaram seu objetivo. O gráfico 4.1 mostra que, em sua maioria, elas são justificadas pela política de remuneração, seja para progressão ou para auferir adicionais ou pagamento de prêmios. Além disso, identificamos também uma perspectiva punitiva e de controle. Em nenhum dos casos as avaliações foram consideradas úteis para o planejamento do processo de capacitação, fato a ser observado pelos gestores dos órgãos de controle interno.



Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
 Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

4.2 Ética

A preocupação com a correção e a ação dos auditores como agentes públicos que devem defender o interesse público está presente na própria natureza da atividade de controle interno. Na gestão de pessoas ela se evidencia na existência de um código de ética. Na realização dessa pesquisa o código de ética foi conceituado como o conjunto de valores, princípios e diretrizes de referência, formalizados em documento escrito, que norteiam a conduta ética na realização adequada das ações e dos relacionamentos de uma organização e dos atos e relacionamentos de seus servidores/empregados, estagiários e terceiros que a representam, no exercício de suas atividades na organização. As diretrizes contidas nesse código orientam o comportamento individual esperado dos servidores do órgão e dos seus colaboradores internos e externos. Ao estabelecer um padrão ético para o grupo além de orientar ele serve também como referência para avaliar a conduta dos profissionais. A promoção da ética profissional exige o fortalecimento institucional e o estabelecimento de mecanismos de gestão da ética. O código e a comissão de ética¹ são ferramentas importantes nestes processos. Entre os pesquisados somente seis órgãos possuem código de ética: Acre, Bahia, Goiás, Minas Gerais, Pará e Paraíba. Os seis foram criados nesta década — o primeiro em 2001, dois em 2003, um em 2004 e o último em 2008. Sua criação foi instigada por legislações internacionais, nacionais e estaduais. Destacam-se iniciativas específicas dos governos estaduais. Entre esses seis órgãos, Bahia, Goiás e Minas Gerais possuem comissões de ética. No primeiro caso, ela foi instituída poucos dias após a criação do código, nos demais, no ano seguinte. Destacamos aqui a importância da comissão na gestão da ética. A ética não é algo estático, é afetada pela realidade social e cultural e reflete os costumes de determinada época. Além de permitir a constante adequação do documento à realidade, a manutenção da comissão é essencial na promoção, no esclarecimento e na aplicação das normas ali estabelecidas.

¹ Comissão de ética: grupo de servidores designados e/ou nomeados para tratar de assuntos relativos à conduta ética de servidores públicos do órgão. A ela compete divulgar normas de conduta ética e o código de ética, supervisionar sua aplicação, sugerir o aperfeiçoamento e resoluções sobre essas normas, apurar condutas que possam configurar sua violação e uma vez esgotados o contraditório e a ampla defesa, aplicar pena de censura em procedimento administrativo instaurado para apurar desvios de conduta ética. Por fim, compete também a ela informar aos responsáveis pela gestão do quadro de pessoal sobre os registros relativos à conduta ética de servidores.

4.3 Integração do novo servidor

O último elemento de análise refere-se à existência de programa de integração do novo servidor. Tais programas mostram a preocupação da instituição com a integração e formação do novo profissional. Eles informam o novo servidor sobre aspectos importantes para a execução de suas atividades, tornando mais ágil seu desenvolvimento técnico e relacional. Como mostra o quadro 4.1, somente cinco órgãos de controle da amostra de 22 têm programas dessa natureza. Esse baixo índice orienta para a necessidade de se repensar o processo de integração dos profissionais na instituição e de discussão dos impactos de programas dessa natureza na imagem, eficiência e efetividade das instituições.

4.4 Avaliação Geral

A análise desses dados aponta que alguns órgãos de controle se esforçam para consolidar uma política de recursos humanos. Em alguns casos identificamos um conjunto de iniciativas e não só ações específicas. Nos estados onde não havia plano de cargos e salários e/ou orçamento específico para as ações de recursos humanos, identificamos que eles só apresentaram uma iniciativa isolada no conjunto de elementos analisados para avaliar a política de recursos humanos.

Quadro 4.1: Resumo das iniciativas para consolidação de uma política de recursos humanos nos órgãos de controle interno – Brasil – 2009

| Órgão | O órgão de controle interno possui: | | | | | | |
|------------------|--|---|--------------------------------------|---|-----------------|-------------------|---|
| | Plano formal de cargos, carreiras e vencimentos para a carreira de auditor | Orçamento específico para ações de recursos humanos | Política para capacitação de pessoal | Sistema formal de avaliação de desempenho | Código de ética | Comissão de ética | Programa de integração para o novo servidor |
| Acre | | X | X | | X | | |
| Amapá | | X | | X | | | |
| Bahia | X | | X | X | X | X | X |
| Ceará | X | X | | X | | | |
| Distrito Federal | X | X | X | X | | | |
| Espírito Santo | X | | X | | | | |
| Goiás | | X | X | | X | X | |
| Maranhão | X | X | X | | | | |
| Minas Gerais | X | X | X | X | X | X | X |
| Mato Grosso | X | X | X | X | | | |
| Pará | | | | | X | | |
| Paraíba | | | | | X | | |
| Pernambuco | X | X | | X | | | |
| Piauí | X | X | X | X | | | X |
| Rio de Janeiro | | | X | | | | |
| Roraima | | X | | X | | | |

Continua

Continuação Quadro 4.1

| | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|--|--|---|
| Rio Grande do Sul | | | | x | | | x |
| Santa Catarina | x | | | | | | |
| Sergipe | | x | x | x | | | |
| São Paulo | | x | x | x | | | x |

Fonte: Elaboração: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP)

Reconhecemos que o plano formal de cargos e o orçamento são iniciativas a mostrar que a temática está sendo considerada. A dificuldade na coleta de informações, entretanto, denota a pouca atenção que se dá às tarefas de registro e controle das informações sobre os servidores, base para o início de uma gestão efetiva de pessoal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa observou-se grande dificuldade dos órgãos de controle interno para responder ao questionário referente aos recursos humanos. A falta de informações dentro do próprio órgão sobre o histórico e situação atual dos servidores pode ser reflexo de política centralizadora da gestão de pessoas, na qual a informação sobre as pessoas é responsabilidade da administração central e não dos dirigentes e gestores do próprio órgão. Os órgãos de auditoria mantêm departamento de pessoal realizando atividades de cunho legal e burocrático como os controles de frequência, apurações para a folha de pagamento, dentre outros. É comum o desenvolvimento de sistemas de informação de abrangência puramente departamental, e não é raro percebê-los como fragmentos quando se observa a Gestão de Pessoas como um todo.

Ao caracterizar o conjunto de profissionais que se encontram alocados nos órgãos de controle interno, a pesquisa mostra que esse contingente vem crescendo, fato que pode ilustrar a consolidação da atividade. Tal processo de criação de equipes de trabalho se reflete nos dados sobre a idade e o tempo de serviço dos servidores, que mostram menor representatividade de servidores mais velhos ou com mais tempo de serviço. Dados de escolaridade indicam que esses profissionais têm bom nível formação, fator extremamente relevante quando consideramos a importância de suas atividades.

A avaliação específica da função de auditor indica que ainda há muitos desafios para a consolidação da carreira. Tal função é exercida por profissionais com vínculos diversos. A busca de aperfeiçoamento é grande, ressaltando a valorização da busca do conhecimento. A remuneração é um tema que exigirá atenção do Conaci. A diversidade de vínculos, valores e incentivos reforça um quadro de desigualdades. Mesmo reconhecendo que a perspectiva não é a de criar igualdade, é importante diminuir a disparidade. A consolidação da carreira pode ser um instrumento importante para tal. Ela viabiliza a existência de um referencial para o profissional. Sua inexistência ou, se existente, sua precariedade, associada a baixos salários e ao elevado nível de formação acadêmica, podem ter como consequência a grande rotatividade do quadro técnico, dificultando a geração e apreensão do conhecimento nessas instituições.

Analisando as questões relativas à análise de desempenho, ao treinamento e à ética, verificamos que prevalece a preocupação com a premiação ou a punição, mas pouca com o desenvolvimento. Essas questões reforçam a perspectiva que os órgãos de controle interno precisam desenvolver uma política de recursos humanos. A gestão de recursos humanos é o conjunto de conhecimento, metodologias e instrumentos para a gestão e a valorização dos servidores. Compreende as técnicas e metodologias de organização e de trabalho, a administração de pessoal, os procedimentos de trabalho e sindicais, o concurso público, a gestão e o desenvolvimento e treinamento de pessoal, as técnicas de comunicação e motivação. Inexistem tais ações nos órgãos de controle interno ou, quando presentes, são fragmentadas.

O relatório aponta, portanto, para a necessidade de debater a implantação ou o aprimoramento da gestão de pessoal dentro dos órgãos. Isso possibilitaria uma intervenção mais qualificada, efetiva e eficaz com impactos positivos sobre a qualidade das atividades de controle interno. Por outro lado, aponta também para o fato de que, para dar respostas estratégicas de gestão de pessoas, o departamento de RH necessita de soluções de informática (processos e sistemas). Nesse sentido, a discussão de sistemas corporativos sincronizados e integrados deve ser inserida na pauta do Conaci. Há muito o que ser feito na direção de uma gestão efetiva de pessoas.

6. BIBLIOGRAFIA

ANASTASIA, Fátima; SANTANA, Luciana. Sistema político. In. AVRITZER et al. **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL. **Código de ética**. Disponível em <http://www.bnds.gov.br/empresa/ética.asp>. Acesso em 19 nov. 2008

BITENCOURT, Cláudia (Organizadora). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRASIL. Decreto nº. 1 171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética do servidor público civil do Poder Executivo federal. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em 19 de novembro de 2008.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1998. São Paulo: Saraiva, 1998. (Coleção Saraiva de Legislação).

Brasil. Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Brasília, **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 de maio 2000. Seção 1.

Brasil. Lei nº. 4 320, de 17 de março de 1964. Estabelece Normas Gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanças da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **LEX**; coletânea de legislação: legislação federal e marginalia. São Paulo: Lex, v.8, p. 276-290, 1964.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO CEARÁ. **Regimento da comissão de ética**. Disponível em <http://www.cefet.pdf>. Acesso em 21 nov.2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makroon Books. 4ª Ed. Vol. 2, 1993

CONSELHO NACIONAL DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO DOS ETADOS BRASILEIROS E DO DISTRITO FEDERAL. Folder institucional. Brasília, 2007.

CONSELHO NACIONAL DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO DOS ETADOS BRASILEIROS E DO DISTRITO FEDERAL. Folder institucional. Brasília, 2008.

CONSELHO NACIONAL DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO DOS ETADOS BRASILEIROS E DO DISTRITO FEDERAL. Portal do Conaci. Disponível em <http://www.conaci.org.br>. Acesso em 08 out. 2008.

CONSELHO NACIONAL DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO DOS ETADOS BRASILEIROS E DO DISTRITO FEDERAL. **Organização dos controles internos dos estados brasileiros e do Distrito Federal**. Brasília. Conaci, 2006.

CONSELHO NACIONAL DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO DOS ETADOS BRASILEIROS E DO DISTRITO FEDERAL. **Perfil dos recursos humanos dos órgãos de controle interno dos estados brasileiros e do Distrito Federal**. Brasília. Conaci, 2006.

CRUZ, Flávio. **Auditoria governamental**. São Paulo: Atlas, 1997.

DI PRIETO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

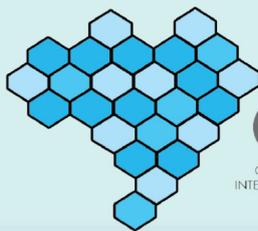
DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza (Organizador). **Gestão por competência**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

NAÇÕES UNIDAS. Escritório das Nações Unidas Sobre Drogas e Crime. **Convenção das Nações Unidas contra a corrupção**. UNODOC. Brasília, sd.

NAÇÕES UNIDAS. Escritório das Nações Unidas Sobre Drogas e Crime. **Corrupção: cada não conta**. UNODOC. Brasília, sd.

SILVA, Pedro Gabriel Kenne da. **O papel do controle interno na administração pública**. Disponível em <http://www.ufrgs.br/necon/pciap:pdf>. Acesso em 24 de março de 2008.



CONACI

CONSELHO NACIONAL DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE
INTERNO DOS ESTADOS BRASILEIROS E DO DISTRITO FEDERAL

