

## Percepção dos gestores acerca da atuação da CGU como Unidade de Auditoria Interna

# **Percepção dos gestores acerca da atuação da CGU como Unidade de Auditoria Interna**

**ENAP**

Setembro, 2025

# EXPEDIENTE

## Escola Nacional de Administração Pública

### **Presidenta**

Betânia Peixoto Lemos - Enap

### **Diretor de Altos Estudos**

Alexandre de Ávila Gomide - Enap

### **Realização**

Coordenação-Geral de Ciência de Dados - Diretoria de Altos Estudos - Enap

### **Coordenação da Pesquisa**

Pedro Masson Sesconetto Souza

Karine Kerr

### **Equipe de Estatística e de Análise de Dados**

Aline de Souza Nascimento

César Augusto Fernandes Galvão

### **Diagramação**

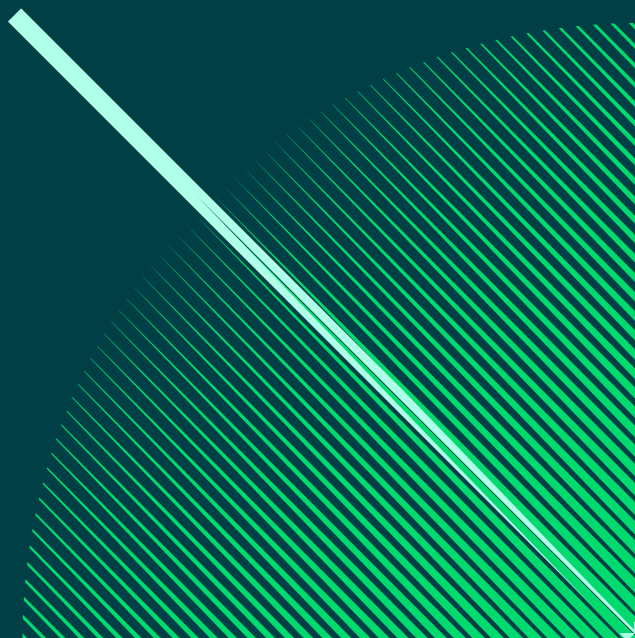
Samyra Lima

# SUMÁRIO EXECUTIVO

Este relatório apresenta os resultados da pesquisa realizada com gestores da alta administração sobre a atuação da Controladoria-Geral da União (CGU) como Unidade de Auditoria Interna. O estudo buscou compreender como a instituição é percebida em duas dimensões centrais: (i) relacionamento e papel estratégico da CGU e (ii) efeitos da auditoria governamental sobre a gestão institucional. Em seguida, foram analisadas as manifestações abertas dos participantes, que registraram críticas, sugestões e recomendações.

A pesquisa combinou métodos quantitativos e qualitativos, com 71 respondentes. Para garantir rigor analítico, o instrumento passou por procedimentos estatísticos de validação e apresentou elevados índices de confiabilidade e consistência. Complementarmente, as análises qualitativas foram submetidas a processos de categorização temática, assegurando a preservação da riqueza interpretativa das falas. Por fim, os resultados foram triangulados, o que possibilita uma leitura abrangente, crítica e aplicada da atuação da CGU.

Em síntese, a CGU é reconhecida como parceira estratégica da gestão pública, com impactos positivos em eficiência, prevenção de riscos e suporte às decisões. Ao mesmo tempo, gestores apontam oportunidades de aprimoramento relacionadas ao alinhamento com prioridades institucionais, ao aprofundamento no conhecimento das políticas auditadas e à comunicação no processo de auditoria.



# SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Apresentação</b>  | <b>6</b>  |
| <b>Método</b>  | <b>7</b>  |
| 1. Procedimentos de coleta de dados  | 7         |
| 2. Dados sociodemográficos e funcionais dos participantes da<br>pesquisa                     | 8         |
| 3. Procedimentos de análise de dados resultantes da pesquisa                                 | 10        |
| <b>Percepção dos gestores acerca da atuação da CGU como Unidade de Auditoria<br/>Interna</b> | <b>14</b> |
| 1. Avaliação do relacionamento e do papel estratégico da CGU                                 | 14        |
| 2. Avaliação dos efeitos da auditoria governamental sobre a gestão                           | 16        |
| 3. Relacionamento da CGU e efeitos na gestão   | 18        |
| 4. Diferenças de percepção entre grupos de gestores  | 20        |
| 5. Questão aberta: sugestões, críticas e recomendações                                       | 21        |
| <b>Síntese conclusiva</b>  | <b>28</b> |
| <b>Integração dos resultados qualitativos e quantitativos</b>                                | <b>28</b> |
| <b>Referências</b>   | <b>30</b> |

# APRESENTAÇÃO

Este relatório apresenta os resultados e os principais direcionamentos da Pesquisa de Percepção da Alta Administração do Poder Executivo Federal sobre a atuação da Controladoria-Geral da União (CGU) como unidade de auditoria interna, desenvolvida no âmbito do Acordo de Cooperação Técnica celebrado entre a CGU e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

A iniciativa fundamenta-se no papel estratégico da auditoria interna no fortalecimento da governança pública, da integridade institucional e da capacidade do Estado de alcançar resultados. Nesse sentido, a captação sistemática da percepção dos dirigentes máximos dos órgãos e entidades auditados constitui insumo relevante para o aprimoramento dos serviços de auditoria interna, para o alinhamento das práticas adotadas às demandas da alta gestão e para o monitoramento do desempenho institucional da CGU.

A pesquisa tem como público-alvo gestores da alta administração federal — ocupantes de cargos DAS 5 e 6 ou equivalentes e de Natureza Especial — e busca aferir sua avaliação quanto à atuação da CGU como unidade de auditoria interna do Poder Executivo Federal. Os resultados obtidos subsidiam a formulação de ações de melhoria e a composição de indicadores utilizados no acompanhamento do Plano Estratégico da Controladoria-Geral da União.

Além de apresentar os principais achados da pesquisa, este relatório oferece uma análise orientada à tomada de decisão, contribuindo para o fortalecimento da função de auditoria interna como instrumento de apoio à gestão pública, ao aprimoramento dos processos institucionais e ao aumento da confiança nas organizações do Poder Executivo Federal.

## MÉTODO

A avaliação da percepção foi realizada por meio de dados primários de informação coletadas por meio da autoavaliação dos gestores da alta administração pública sobre sua percepção acerca da atuação da CGU como Unidade de Auditoria Interna. Mais do que mensurar aspectos técnicos, este instrumento busca captar a percepção da Alta Administração sobre a CGU como parceira estratégica, sua comunicação e relacionamento institucional e os impactos efetivos da auditoria na gestão.

### 1. Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um instrumento de autorrelato estruturado em três blocos:

- **Dados sociodemográficos e de experiência** – contemplando informações sobre órgão de atuação, cargo de direção ocupado, sexo, faixa etária e escolaridade;
- **Avaliação do relacionamento e do papel estratégico da CGU com os gestores** – dimensão que buscou captar a percepção dos gestores quanto à atuação da CGU como parceira estratégica da gestão, considerando sua capacidade de orientar, promover melhorias institucionais e estabelecer uma comunicação eficaz no âmbito das auditorias;
- **Avaliação dos efeitos da auditoria governamental sobre a gestão institucional** – dimensão com o objetivo de mensurar a percepção dos respondentes sobre os efeitos das auditorias governamentais na gestão do órgão, com ênfase em mudanças percebidas nos processos, práticas, decisões e resultados institucionais.

Ao final, incluiu-se ainda uma questão aberta, destinada a colher sugestões, críticas ou recomendações dos gestores para o aprimoramento da atuação da CGU.

A formatação do instrumento e sua disponibilização na plataforma Google Forms foram realizadas pela Enap. O questionário permaneceu aberto para preenchimento voluntário durante um período de 39 dias, dirigido especificamente aos gestores da alta administração.

## 2. Dados sociodemográficos e funcionais dos participantes da pesquisa

A amostra foi composta por 71 gestores da alta administração, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. Dados sociodemográficos e funcionais dos participantes

| Perfil dos respondentes  | Quantidade | %   |
|--------------------------|------------|-----|
| <b>Escolaridade</b>      |            |     |
| Graduação                | 16         | 23% |
| Pós-graduação lato sensu | 15         | 21% |
| Mestrado                 | 17         | 24% |
| Doutorado                | 21         | 30% |
| Outro                    | 2          | 3%  |
| <b>Faixa etária</b>      |            |     |
| De 30 a 39 anos          | 7          | 10% |
| De 40 a 49 anos          | 23         | 32% |
| De 50 a 59 anos          | 22         | 31% |
| 60 anos ou mais          | 19         | 27% |
| <b>Sexo</b>              |            |     |
| Feminino                 | 23         | 32% |
| Masculino                | 48         | 68% |
| <b>Cargo de direção</b>  |            |     |
| CCE X.17                 | 49         | 69% |
| CCE X.18                 | 8          | 11% |
| FCE X.17                 | 14         | 20% |

| Perfil dos respondentes | Quantidade | %      |
|-------------------------|------------|--------|
| Órgão de Atuação        |            |        |
| MAPA                    | 2          | 2,82%  |
| MCID                    | 2          | 2,82%  |
| MCOM                    | 3          | 4,23%  |
| MCTI                    | 3          | 4,23%  |
| MDA                     | 1          | 1,41%  |
| MDIC                    | 1          | 1,41%  |
| MDS                     | 5          | 7,04%  |
| MEC                     | 9          | 12,68% |
| MESP                    | 2          | 2,82%  |
| MF                      | 2          | 2,82%  |
| MGI                     | 8          | 11,27% |
| MI                      | 3          | 4,23%  |
| MINC                    | 5          | 7,04%  |
| MIR                     | 1          | 1,41%  |
| MMA                     | 4          | 5,63%  |
| MME                     | 4          | 5,63%  |
| MMULHERES               | 1          | 1,41%  |
| MPI                     | 3          | 4,23%  |
| MPO                     | 2          | 2,82%  |
| MPS                     | 1          | 1,41%  |
| MS                      | 2          | 2,82%  |
| MTE                     | 4          | 5,63%  |
| MTUR                    | 3          | 4,23%  |

Em relação à escolaridade, 30% (n = 21) possuem doutorado, 24% (n = 17) mestrado, 21% (n = 15) pós-graduação lato sensu, 23% (n = 16) graduação, enquanto 3% (n = 2) indicaram outra formação. Quanto à faixa etária, 32% (n = 23) têm entre 40 e 49 anos, 31% (n = 22) entre 50 e 59 anos, 27% (n = 19) possuem 60 anos ou mais e apenas 10% (n = 7) estão na faixa de 30 a 39 anos.

No que se refere ao sexo, 68% (n = 48) dos respondentes são homens e 32% (n = 23) são mulheres. Em relação ao cargo de direção, 69% (n = 49) ocupam CCE X.17, 20% (n = 14) estão em FCE X.17 e 11% (n = 8) em CCE X.18, indicando predominância de funções de direção superior.

Os gestores estão distribuídos em diversos órgãos da Administração Pública Federal, com destaque para o Ministério da Educação – MEC (12,68%; n = 9), o Ministério da Gestão e da Inovação – MGI (11,27%; n = 8), o Ministério da Cultura – MINC (7,04%; n = 5), o Ministério do Desenvolvimento Social – MDS (7,04%; n = 5), o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (5,63%; n = 4), o Ministério do Meio Ambiente – MMA (5,63%; n = 4) e o Ministério de Minas e Energia – MME (5,63%; n = 4). Os demais órgãos apresentam percentuais entre 1,41% (n = 1) e 4,23% (n = 3).

Esse panorama evidencia que a amostra é composta majoritariamente por dirigentes de alta qualificação acadêmica e ampla experiência profissional, atuando em diferentes áreas da gestão pública federal.

### **3. Procedimentos de análise de dados resultantes da pesquisa**

As respostas dos servidores ao instrumento de autorrelato foram submetidas a análises estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e porcentagens) e inferenciais (análise fatorial, correlação, regressão e ANOVA).

Foi utilizada a análise fatorial exploratória para avaliar a estrutura de fatores das escalas de: (i) Avaliação do relacionamento e do papel estratégico da CGU com os gestores; (ii) Avaliação dos efeitos da auditoria governamental sobre a gestão institucional.

A escala de avaliação do relacionamento da CGU é composta por 8 itens, com respostas em escala tipo *Likert* de 5 pontos, variando de 1 = "Discordo totalmente" a 5 = "Concordo totalmente", sendo que pontuações mais altas indicam percepções mais favoráveis sobre a atuação da auditoria interna.

O instrumento apresentou bons índices de fidedignidade e confiabilidade. A matriz de correlação policórica mostrou correlações variando de 0,61 a 0,94 entre os itens. Os testes de esfericidade de Bartlett ( $\chi^2 = 637,5$ ; gl = 28;  $p < 0,00001$ ) e de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,853) indicaram que a matriz era fatorável.

A análise paralela baseada na *Minimum Rank Factor Analysis* (MRFA) sugeriu a extração de um único fator, o qual explicou 78,0% da variância total do conjunto de itens. Embora não exista um valor mínimo fixo de variância explicada exigido para a validação de escalas, este percentual é considerado excelente para instrumentos psicométricos. O índice de variância comum explicada (ECV) também foi elevado (ECV = 0,930), indicando que cerca de 93,0% da variância comum entre os itens foi capturada pelo fator geral. A unidimensionalidade do instrumento foi confirmada por índices robustos (*UniCo* = 0,995; *MIREAL* = 0,202).

Os índices de ajuste do modelo foram excelentes (*CFI* = 0,999; *TLI* = 0,999; *RMSEA* = 0,022 [IC 90%: 0,000 – 0,067]), evidenciando adequada estrutura fatorial para os dados observados. As cargas fatoriais variaram entre 0,82 e 0,94, todas com comunalidades elevadas (0,68 a 0,88), confirmando a força do fator extraído.

Os índices de fidedignidade foram muito altos ( $\alpha = 0,96$ ;  $\Omega = 0,96$ ; *GLB* = 0,98), o que confirma a consistência interna do instrumento. O índice *H-Latent* foi de 0,965, e o *H-Observed* de 0,817, indicando estabilidade do fator latente e adequada representatividade pelos itens.

Dessa forma, o instrumento com 8 itens apresenta evidências sólidas de unidimensionalidade, confiabilidade e validade fatorial, sendo adequado para mensurar a percepção dos gestores da alta administração sobre a atuação da auditoria interna da CGU. **Em termos práticos, os resultados demonstram que o instrumento é válido e confiável para captar a percepção da alta administração sobre a auditoria interna da CGU.** Ele sintetiza de forma clara e robusta como os gestores enxergam essa atuação, permitindo que os resultados sirvam como base sólida para avaliações futuras e para orientar melhorias na comunicação e no posicionamento estratégico da auditoria interna.

A escala de Avaliação dos efeitos da auditoria governamental sobre a gestão institucional é composta por 5 itens, avaliados em escala tipo *Likert* de 5 pontos, variando de 1 = "Não contribuiu" a 5 = "Contribuiu bastante", sendo que pontuações mais altas indicam percepções de maior contribuição da atuação da auditoria interna para a gestão dos órgãos.

O instrumento apresentou bons índices de fidedignidade e confiabilidade. A matriz de correlação policórica mostrou correlações variando de 0,71 a 0,94 entre os itens. Os testes de esfericidade de Bartlett ( $\chi^2 = 777,1$ ; gl = 10;  $p < 0,00001$ ) e de *Kaiser-Meyer-Olkin* ( $KMO = 0,807$ ) confirmaram a fatorabilidade da matriz.

A análise paralela baseada na *Minimum Rank Factor Analysis* (MRFA) sugeriu a extração de um único fator, que explicou 88,6% da variância total do conjunto de itens. Embora não exista um valor mínimo fixo de variância explicada exigido para validação de escalas, este percentual é considerado excelente para instrumentos psicométricos. O índice de variância comum explicada ( $ECV = 0,934$ ) também foi elevado, indicando que cerca de 93,4% da variância comum entre os itens foi capturada pelo fator geral. A unidimensionalidade do instrumento foi confirmada por índices robustos ( $UniCo = 0,994$ ;  $MIREAL = 0,202$ ).

Os índices de ajuste do modelo foram excelentes ( $CFI = 0,999$ ;  $TLI = 0,998$ ;  $RMSEA = 0,071$  [IC 90%: 0,000 – 0,192]), evidenciando adequada estrutura fatorial para os dados observados. As cargas fatoriais variaram entre 0,87 e 0,97, com comunalidades elevadas (0,74 a 0,97), confirmando a força do fator extraído. Os índices de fidedignidade foram muito altos ( $\alpha = 0,95$ ;  $\Omega = 0,95$ ;  $GLB = 0,97$ ), assegurando a consistência interna do instrumento. O índice *H-Latent* foi de 0,980 e o *H-Observed* de 0,833, indicando estabilidade do fator latente e adequada representatividade dos itens.

Dessa forma, a versão com 5 itens apresenta evidências sólidas de unidimensionalidade, confiabilidade e validade fatorial, sendo adequada para mensurar a percepção dos gestores da alta administração sobre a contribuição da atuação da auditoria interna da CGU para a gestão dos órgãos federais. Em termos práticos, isso significa que **o instrumento é adequado para medir de forma clara e confiável como a alta administração percebe os efeitos das auditorias governamentais, com ênfase nas mudanças percebidas em processos, práticas, decisões e resultados institucionais.**

A correlação foi utilizada para verificar se os gestores que avaliam de forma mais positiva o relacionamento e o papel estratégico da CGU também percebem maior contribuição das auditorias na gestão. Para essa análise, foram calculadas as correlações entre os escores das duas escalas: (i) Avaliação do relacionamento e do papel estratégico da CGU com os gestores e (ii) Avaliação dos efeitos da auditoria governamental sobre a gestão institucional, por meio do Coeficiente de Correlação de Pearson.

Adicionalmente, empregou-se a análise de regressão para testar em que medida a percepção da CGU como parceira estratégica e proponente de medidas estruturantes

explica os efeitos percebidos nas práticas, processos, decisões e resultados de gestão. Nesse modelo, o relacionamento e o papel estratégico da CGU foram considerados como variável preditora, enquanto os efeitos da auditoria governamental sobre a gestão foram tratados como variável dependente.

Em todas as análises, adotou-se um nível de significância de 5%, considerando-se estatisticamente significativas as associações com valores de  $p$  inferiores a 0,05 ( $p < 0,05$ ). Em outras palavras, consideramos confiáveis apenas os resultados que apresentam um grau muito alto de certeza (95% ou mais) de que a relação observada realmente existe.

Por fim, com o objetivo de avaliar se havia diferenças significativas na percepção dos gestores da alta administração sobre a atuação da CGU como Unidade de Auditoria Interna, foram realizadas análises de variância de uma via (ANOVA – *One Way*). As comparações consideraram três grupos de dirigentes de acordo com o cargo ocupado: CCE X.17, CCE X.18 e FCE X.17. Os grupos foram analisados em relação as duas dimensões: (i) avaliação do relacionamento e papel estratégico da CGU; e, (ii) avaliação dos efeitos percebidos da auditoria governamental sobre a gestão institucional.

A normalidade das distribuições foi verificada por meio dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, enquanto o pressuposto de homogeneidade das variâncias foi avaliado pelo teste de Levene. Considerando potenciais desvios de normalidade, diferenças no tamanho dos grupos e para maior confiabilidade dos resultados, foram realizados procedimentos de *bootstrapping* com 1000 reamostragens e intervalos de confiança de 95% corrigidos por viés e aceleração (*IC 95% BCa*), conforme recomendações de Haukoos e Lewis (2005).

Nos casos em que foi identificada heterogeneidade de variâncias, aplicou-se a correção de *Welch* para ajuste da estatística *F*. Quando a ANOVA indicou diferenças estatisticamente significativas, as comparações múltiplas foram realizadas pelo método *Games-Howell*, recomendado para situações em que não se assume homogeneidade de variâncias (Field, 2017).

Essa estratégia analítica buscou garantir a robustez dos resultados, possibilitando interpretações mais consistentes sobre as diferenças de percepção entre gestores de distintos níveis hierárquicos.

## PERCEPÇÃO DOS GESTORES ACERCA DA ATUAÇÃO DA CGU COMO UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA

Os resultados da avaliação dos gestores da Alta Administração sobre a atuação da CGU como Unidade de Auditoria Interna foram organizados em três etapas. Primeiro, apresentam-se as análises estatísticas das respostas numéricas dos participantes referentes a duas dimensões: (i) avaliação do relacionamento e do papel estratégico da CGU com os gestores e (ii) avaliação dos efeitos da auditoria governamental sobre a gestão institucional. Em seguida, são expostos os achados da análise qualitativa das respostas à pergunta aberta, na qual os gestores puderam registrar sugestões, críticas ou recomendações para o aprimoramento da atuação da CGU. Por fim, realiza-se a triangulação dos resultados quantitativos com as evidências oriundas das entrevistas, possibilitando uma visão mais integrada e abrangente.

### 1. Avaliação do relacionamento e do papel estratégico da CGU

Esta avaliação teve como objetivo mensurar a percepção dos gestores da alta administração sobre a atuação da CGU como parceira estratégica da gestão, com ênfase em sua capacidade de orientar, promover melhorias institucionais e estabelecer comunicação eficaz durante as auditorias.

A amostra foi composta por 71 gestores da alta administração. O resultado geral apresentou uma média alta ( $M^1 = 4,35$ ;  $DP^2 = 0,83$ ), indicando alto consenso e percepções predominantemente favoráveis sobre a atuação da CGU como unidade de auditoria interna, conforme Tabela 2.

---

<sup>1</sup> M = Média

<sup>2</sup> DP = Desvio-padrão

**Tabela 2. Tabela 2. Percepção dos gestores acerca do relacionamento e do papel estratégico da CGU**

| <b>Estatísticas</b>   | <b>Média</b> | <b>DP</b> | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Não concordo, nem discordo</b> | <b>Concordo totalmente</b> |
|---|--------------|-----------|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Aborda temas de auditoria alinhados às prioridades institucionais da gestão.  | 4,21         | 0,893     | 3<br>4,2%                  | 10<br>14,1%                       | 58<br>81,7%                |
| Demonstra conhecimento técnico e contextual sobre os objetos auditados.   | 4,23         | 1,003     | 5<br>7%                    | 8<br>11,3%                        | 58<br>81,7%                |
| Atua de forma colaborativa e respeitosa com a gestão.   | 4,55         | 0,771     | 2<br>2,8%                  | 6<br>8,5%                         | 63<br>88,7%                |
| Adota uma postura educativa, com esclarecimento de normas e incentivo a mudanças práticas na gestão.                    | 4,45         | 0,771     | 1<br>1,4%                  | 9<br>12,7%                        | 61<br>85,9%                |
| Utiliza canais formais e institucionalizados nas interações sobre as auditorias.  | 4,62         | 0,663     | 1<br>1,4%                  | 4<br>5,6%                         | 66<br>93%                  |
| Informa de maneira compreensível e tempestiva os objetivos e etapas relevantes das auditorias.                          | 4,27         | 0,861     | 3<br>4,2%                  | 10<br>14,1%                       | 58<br>81,7%                |
| Promove reuniões nos momentos-chave das auditorias (abertura, achados e encerramento).                                  | 4,35         | 0,812     | 2<br>2,8%                  | 9<br>12,7%                        | 60<br>84,5%                |
| Propõe recomendações estruturantes e estratégicas, compatíveis com o contexto e a realidade operacional da organização. | 4,18         | 0,867     | 3<br>4,2%                  | 12<br>16,9%                       | 56<br>78,9%                |

**Nota 1.** A amostra é composta por 71 respondentes

**Nota 2.** A escala original de 5 pontos (1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente) foi recodificada em 3 categorias: "Discordo" (1 e 2), "Nem concordo, nem discordo" (3) e "Concordo" (4 e 5).

Os itens mais bem avaliados foram: "Utiliza canais formais e institucionalizados nas interações sobre as auditorias" (M = 4,62; DP = 0,66; 93% de concordância) e "Atua de forma colaborativa e respeitosa com a gestão" (M = 4,55; DP = 0,77; 88,7% de concordância). Em seguida, destacam-se "Adota uma postura educativa, com esclarecimento de normas e incentivo a mudanças práticas na gestão" (M = 4,45; DP = 0,771; 85,9% de concordância) e "Promove reuniões nos momentos-chave das auditorias" (M = 4,35; DP = 0,812; 84,5% de concordância).

Os itens com menor média, embora ainda positivas, foram "Propõe recomendações estruturantes e estratégicas, compatíveis com o contexto e a realidade operacional da organização" (M = 4,18; DP = 0,867; 78,9% de concordância) e "Aborda temas de auditoria alinhados às prioridades institucionais da gestão" (M = 4,21; DP = 0,893; 81,7% de concordância). Estes também apresentaram maior variabilidade de respostas (DP próximo ou acima de 0,9), indicando percepções mais heterogêneas entre os gestores, revelando que, embora a maioria reconheça avanços, parte dos respondentes percebe lacunas ou oportunidades de aprimoramento.

No geral, os resultados revelam que a CGU é vista pela alta administração como uma auditoria colaborativa, educativa e institucionalizada, características que reforçam sua posição como parceira estratégica dos órgãos auditados. Por outro lado, os itens ligados ao alinhamento às prioridades de gestão e à formulação de recomendações estruturantes e estratégicas apresentaram maior variabilidade nas respostas. Essa dispersão indica que, embora a maioria reconheça avanços, parte dos gestores percebe espaço para a CGU se aproximar ainda mais das agendas prioritárias dos órgãos e oferecer recomendações mais direcionadas ao contexto institucional. Em síntese, os resultados confirmam o reconhecimento da CGU como ator estratégico, mas também apontam oportunidades para ampliar a consistência e o impacto de sua atuação.

## **2. Avaliação dos efeitos da auditoria governamental sobre a gestão**

Esta avaliação teve como objetivo mensurar a percepção dos gestores da alta administração sobre os efeitos da atuação da CGU na gestão institucional, com ênfase em mudanças percebidas nos processos, práticas, decisões e resultados organizacionais.

A amostra foi composta por 71 gestores da alta administração. O resultado geral apresentou uma média elevada (M = 4,29; DP = 0,86), indicando percepções predominantemente favoráveis quanto à contribuição da auditoria interna da CGU para a melhoria da gestão, conforme Tabela 3.

Tabela 3. Percepção dos gestores acerca dos efeitos da atuação da CGU sobre a gestão institucional

| Estadísticas  | Média | DP   | Não contribuiu | 2         | 3           | 4           | Contribuiu bastante |
|---|-------|------|----------------|-----------|-------------|-------------|---------------------|
| Melhoria dos processos institucionais com ganhos observáveis de eficiência.             | 4,2   | 0,92 | 1<br>1,4%      | 2<br>2,8% | 12<br>16,9% | 23<br>32,4% | 33<br>46,5%         |
| Uso mais eficiente de recursos públicos.  | 4,25  | 0,92 |                | 4<br>5,6% | 11<br>15,5% | 19<br>26,8% | 37<br>52,1%         |
| Prevenção de riscos que possam impactar o alcance dos objetivos das políticas públicas. | 4,35  | 0,86 |                | 3<br>4,2% | 9<br>12,7%  | 19<br>26,8% | 40<br>56,3%         |
| Embasamento técnico e normativo para a tomada de decisões gerenciais assertivas.        | 4,31  | 0,85 |                | 2<br>3%   | 12<br>17%   | 19<br>27%   | 38<br>54%           |
| Implementação de medidas corretivas.  | 4,37  | 0,74 |                | 1<br>1%   | 8<br>11%    | 26<br>37%   | 36<br>51%           |

Os itens mais bem avaliados foram "Implementação de medidas corretivas" (M = 4,37; DP = 0,74; 88% dos gestores avaliaram como "contribuiu muito" ou "contribuiu bastante") e "Prevenção de riscos que possam impactar os objetivos das políticas públicas" (M = 4,35; DP = 0,86; 83% de avaliação positiva forte). Em seguida, destacam-se "Embasamento técnico e normativo para a tomada de decisões assertivas" (M = 4,31; DP = 0,85; 80% de avaliação positiva) e "Uso mais eficiente de recursos públicos" (M = 4,25; DP = 0,92; 79% de avaliação positiva).

O item "Melhoria dos processos institucionais com ganhos de eficiência" apresentou a menor média da escala (M = 4,20; DP = 0,92), com 79% de avaliações positivas ("muito" ou "bastante"), mas também maior variabilidade nas respostas (21% entre "não contribuiu", "contribuiu pouco" ou "contribuiu moderadamente").

Os resultados confirmam que os gestores percebem a atuação da CGU como fortemente contributiva para a gestão institucional, sobretudo na implementação de medidas corretivas, na prevenção de riscos e no embasamento técnico das decisões. Por outro lado, a maior dispersão nas respostas em itens relacionados à eficiência dos processos institucionais e ao uso de recursos públicos indica percepções menos homogêneas entre os gestores, sugerindo que, embora a maioria reconheça avanços relevantes, parte dos respondentes percebe tais efeitos de maneira mais moderada.

Em síntese, a avaliação demonstra que a CGU é vista como um ator que agrega valor à gestão, contribuindo para decisões mais seguras, prevenção de riscos e aprimoramento de práticas organizacionais. Ao mesmo tempo, aponta oportunidades para aprofundar sua contribuição no campo da eficiência institucional e do uso de recursos públicos.

### 3. Relacionamento da CGU e efeitos na gestão

A análise de Correlação de Pearson revelou uma associação positiva forte e estatisticamente significativa entre a percepção dos gestores acerca da atuação estratégica da CGU e os efeitos percebidos das auditorias governamentais na gestão institucional ( $r = 0,852$ ;  $p < 0,001$ ). O intervalo de confiança de 95% obtido pelo método *bootstrap* confirmou a robustez da correlação (IC 95% = 0,793 – 0,919), reforçando a consistência estatística do achado, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4. Correlação Relacionamento da CGU x Efeitos na Gestão

|   | <i>r</i> | Sig. (bilateral) | <i>n</i> |
|---|----------|------------------|----------|
| Relacionamento CGU x Efeitos na gestão ( <i>r</i> ) | 0,852**  | 0,000            | 71       |

Nota 1. *r* – Coeficiente de Correlação de Pearson.  
 Nota 2. \*\*A correlação é significativa no nível de 0,01 (bilateral)

Esse achado indica que, quanto mais favorável é a percepção dos gestores sobre o relacionamento e o papel estratégico da CGU, maior também é a percepção dos efeitos positivos das auditorias, como ganhos de eficiência, uso racional de recursos, prevenção de riscos e embasamento para decisões.

Na sequência, foi realizada uma análise de regressão linear simples, a fim de verificar em que medida essa percepção sobre o relacionamento da CGU explica os efeitos percebidos na gestão institucional. O modelo foi estatisticamente significativo ( $F(1,69) = 183,4; p < 0,001$ ) e apresentou um alto poder explicativo ( $R^2 = 0,727; R^2$  ajustado = 0,723), indicando que cerca de 72% da variação nos efeitos percebidos pode ser explicada pela forma como os gestores avaliam a atuação estratégica da CGU.

O coeficiente de regressão ( $B = 0,936; IC\ 95\% = 0,798 - 1,074$ ) mostrou que, em média, o aumento de um ponto nos níveis de relacionamento, comunicação e proposição de recomendações estruturantes resulta em quase um ponto adicional (0,94) na avaliação dos efeitos da auditoria.

Na prática, isso significa que quando os gestores reconhecem a CGU como parceira estratégica — colaborativa, orientadora, capaz de se comunicar de forma eficaz e propor recomendações alinhadas ao contexto organizacional — eles também percebem com maior intensidade os seguintes efeitos positivos das auditorias:

- ganhos de eficiência nos processos institucionais;
- melhor uso dos recursos públicos;
- prevenção de riscos às políticas públicas;
- embasamento técnico para decisões gerenciais;
- implementação de medidas corretivas.

Em síntese, a forma como a CGU é percebida como parceira estratégica explica grande parte da variação nos efeitos reconhecidos pelos gestores, reforçando que a qualidade do relacionamento estabelecido é determinante para o impacto das auditorias na gestão pública.

#### **4. Diferenças de percepção entre grupos de gestores**

Com o objetivo de identificar se existem diferenças significativas nas percepções dos gestores da alta administração acerca da atuação da CGU, foram realizadas análises de variância (ANOVA). Essa técnica estatística permitiu comparar médias entre grupos

distintos<sup>3</sup>, verificando se eventuais divergências de percepção podem ser atribuídas ao acaso ou se refletem diferenças consistentes. A aplicação da ANOVA possibilitou compreender se variáveis como cargo de direção influenciam a forma como os gestores avaliam o relacionamento estratégico da CGU e os efeitos das auditorias sobre a gestão institucional, contribuindo para uma visão mais aprofundada e segmentada dos resultados<sup>4</sup>.

A análise estatística buscou verificar se gestores em diferentes cargos de direção (CCE X.17, CCE X.18 e FCE X.17) avaliam de forma distinta a atuação da CGU em dois aspectos: (i) relacionamento e papel estratégico da CGU; e (ii) efeitos percebidos das auditorias na gestão institucional.

### **Relacionamento e Papel Estratégico da CGU**

Os resultados demonstram que a percepção dos gestores em relação ao relacionamento e ao papel estratégico da CGU não há diferenças significativas entre os cargos  $F(2, 68) = 1,256$ ;  $p = 0,291$ , resultado confirmado pelo teste de *Welch* e pela análise *post-hoc* de *Games-Howell* ( $p > 0,05$ ). Isso significa que gestores, independentemente do nível hierárquico, compartilham uma percepção homogênea e positiva sobre o relacionamento com a CGU. Na prática, esse resultado reforça a ideia de que a atuação da CGU é vista de forma consistente pela alta administração: colaborativa, educativa e com comunicação institucionalizada. Esse achado, evidencia que o reconhecimento da CGU como parceira estratégica é transversal a toda a alta gestão, não estando restrito a um grupo específico de dirigentes. Esse padrão fortalece a legitimidade institucional da CGU e aponta para a solidez de sua atuação no relacionamento com gestores.

### **Efeitos da Auditoria na Gestão Institucional**

Já em relação aos efeitos percebidos das auditorias na gestão, os resultados mostraram diferenças significativas entre os cargos ( $F(2, 68) = 3,148$ ;  $p < 0,05$ ), resultado confirmado pelo teste robusto de *Welch*, que apresentou valor ainda mais expressivo [*Welch* (2; 23,05)

---

<sup>3</sup> Os resultados referem-se aos grupos: FCEX.17, com 14 respondentes; CCEX.17 com 49 respondentes; e CCEX.18 com 8 respondentes.

<sup>4</sup> Os testes de normalidade demonstraram que os grupos FCEX.17 e CCEX.18 apresentaram distribuições adequadas para as variáveis de percepção e efeitos (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk,  $p > 0,05$ ). Já o grupo CCEX.17 não apresentou distribuição normal em nenhuma das variáveis (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk,  $p < 0,001$ ), indicando violação parcial do pressuposto. O teste de Levene, entretanto, mostrou que a variância entre os grupos é homogênea ( $p > 0,05$ ), atendendo ao pressuposto fundamental da ANOVA - *One Way*. Dessa forma, foi possível aplicar a análise de variância paramétrica, reforçada por procedimentos de *bootstrapping* (1000 reamostragens; IC 95% *BCa*), de modo a aumentar a confiabilidade dos resultados frente à distribuição não normal em um dos grupos.

= 6,830;  $p = 0,005$ ]. Os gestores que ocupam cargos CCEX.18 avaliaram de forma mais elevada os impactos positivos da CGU - como melhorias em processos, prevenção de riscos, embasamento técnico para decisões e implementação de medidas corretivas - quando comparados aos dirigentes de FCEX.17 ( $\Delta M = 0,81$ ; IC 95% BCa = 0,37 – 1,23;  $p < 0,01$ ) quanto aos de **CCEX.17** ( $\Delta M = 0,43$ ; IC 95% BCa = 0,08 – 0,73;  $p < 0,05$ ). Não foram identificadas diferenças significativas entre os grupos **FCEX.17 e CCEX.17** ( $\Delta M = -0,38$ ; IC 95% BCa = -0,86 – 0,06;  $p = 0,223$ ), indicando percepções mais próximas entre esses dois perfis. As médias confirmam esse padrão:

- **CCEX.18**: M = 4,75, DP = 0,35 (maior percepção de efeitos positivos)
- **CCEX.17**: M = 4,32, DP = 0,78
- **FCEX.17**: M = 3,94; DP = 0,71 (menor percepção de efeitos positivos)

Esses resultados sugerem que, embora todos os cargos pertençam à alta administração, há variações internas de percepção quanto ao impacto das auditorias. Gestores CCEX.18 reconhecem de forma mais clara os benefícios da atuação da CGU, enquanto os gestores FCEX.17 tendem a perceber tais efeitos de maneira mais limitada, possivelmente devido a barreiras práticas de implementação ou ao tipo de envolvimento com os processos decisórios estratégicos.

Esse achado pode orientar estratégias da CGU para ampliar o alcance de seus resultados, garantindo que os benefícios das auditorias sejam percebidos não apenas pelas instâncias mais altas da gestão, mas também por gestores intermediários, que muitas vezes são os responsáveis pela execução das recomendações.

## 5. Diferenças de percepção entre grupos de gestores

As respostas à questão aberta — *“Deseja deixar alguma sugestão, crítica ou recomendação que possa contribuir para o aprimoramento da atuação da CGU?”* — apresentadas por 17 respondentes, foram submetidas a um processo de análise de conteúdo, com agrupamento temático (Bardin, 2011). Inicialmente, as manifestações foram lidas integralmente e classificadas por similaridade de sentido, originando categorias analíticas que refletem os principais eixos de percepção dos gestores. Em seguida, cada categoria foi descrita de forma sintética e ilustrada com falas representativas dos respondentes, de modo a preservar a riqueza qualitativa e garantir a fidedignidade das contribuições. Essa abordagem possibilitou identificar padrões recorrentes, pontos fortes e oportunidades de melhoria na atuação da CGU a partir da perspectiva da alta administração.

#### a. Postura orientadora e apoio técnico

Os gestores ressaltaram a importância de a CGU adotar uma postura menos punitiva e mais preventiva, com foco no caráter educativo e no fortalecimento das capacidades institucionais dos órgãos auditados. As falas indicam demanda por treinamentos, oficinas e apoio técnico, especialmente nos momentos iniciais de implementação de políticas públicas, além de maior articulação entre auditorias e instâncias de planejamento.

*"Cada vez mais, o papel do controle precisa transitar : i) da postura punitiva para a preventiva, ii) da abordagem procedimental para a substantiva, iii) do olhar sobre o órgão e seus servidores para aquele sobre a política pública do órgão e suas capacidades globais de enfrentamento dos desafios, iv) da visão micro para a visão macro, v) do curto prazo para o longo prazo, vi) do foco nos gastos para aquele centrado no desenvolvimento das capacidades institucionais, vii) da visão sobre o presente para aquele que olha o futuro..."*

*"Se há ganhos em eficiência, eles não são fáceis de ver. Isso poderia ser melhor demonstrado. As mudanças aceleradas nas formas de organização nos órgãos públicos exigem alguma inovação, que precisa e deve ser testada na prática, e isso exige flexibilidade. Às vezes o medo de auditorias afasta a possibilidade de inovação."*

*"Penso que a CGU poderia promover algumas oficinas sobre processos, contratos e atuação de fiscais."*

*"Sugiro que a CGU amplie sua atuação orientadora junto aos gestores, especialmente nas fases iniciais de implementação de políticas públicas inovadoras."*

*"Seria positivo articular auditorias com instâncias de planejamento, alinhando critérios de avaliação aos objetivos estratégicos."*

#### b. Alinhamento institucional e prioridades estratégicas

Gestores destacaram a importância de ampliar o escopo das auditorias para áreas estratégicas além dos programas sociais, como subsídios e recursos vultosos com impacto direto na economia e na desigualdade. As respostas também ressaltam a necessidade de que a CGU conheça mais a fundo as políticas públicas e o contexto específico de cada

órgão, promovendo maior alinhamento entre os critérios de auditoria e as prioridades setoriais. Além disso, alguns gestores observaram que as dificuldades na implementação de recomendações muitas vezes decorrem de limitações internas dos órgãos auditados, como falta de recursos humanos, financeiros ou barreiras burocráticas, o que limita a efetividade das mudanças sugeridas.

*"A CGU tem tido nítida predileção por programas sociais: o PBF, por exemplo, já foi objeto de vários escrutínios. Fica a sugestão de que a CGU dê atenção maior ao orçamento de subsídios, que é gigantesco, e sobre o qual pouco se sabe, seja da qualidade da gestão, de quem recebe, dos impactos no desenvolvimento econômico e na desigualdade, seja dos retornos que proporcionam para a sociedade."*

*"...seria muito positivo aprofundar a articulação entre auditorias e as instâncias de planejamento e monitoramento das políticas públicas, de forma a alinhar os critérios de avaliação com os objetivos estratégicos da gestão."*

*"Sugiro maior interação da CGU com os gestores de políticas, de forma a compreender os gargalos e dificuldades na implementação e contribuir com sua superação de forma construtiva, não apenas positiva."*

*"Buscar de forma mais ativa, em colaboração com os órgãos auditados, identificar quais projetos e processos cuja aplicação de melhores práticas proporcionarão melhores resultados para a consecução da política pública. O que se enxerga hoje é que, ao fazer internamente na CGU a escolha dos temas, sem a participação efetiva dos órgãos que sofrem as auditorias, acaba-se por ter uma visão limitado das prioridades setoriais, o que pode gerar resultados não tão efetivos para a população".*

*"Importante a CGU conhecer de cada órgão/secretaria/setor as ações gerais que estão em execução para apoio na efetivação das políticas públicas."*

*"Pontuar que as maiores dificuldades de implementação de melhorias normalmente se dão em virtude da limitação operacional dos órgãos, seja por recursos humanos ou financeiros, ou até mesmo pela burocracia dos procedimentos administrativos que demandam um tempo maior de implementação, mas, em termos de mérito, usualmente são excelentes propostas resultantes dos trabalhos realizados."*

### c. Comunicação e interação com gestores e servidores

As respostas evidenciam a necessidade de aprimorar os mecanismos de comunicação da CGU, ampliando o diálogo para além das chefias e incluindo também os servidores técnicos. Foram relatadas dificuldades no agendamento de reuniões e no esclarecimento tempestivo dos achados, bem como a importância de feedback estruturado para otimizar a compreensão e a adoção de recomendações.

*"Que sejam aprimorados os mecanismos de comunicação com os servidores, para que estes, e não somente as chefias, conhecessem o trabalho e os processos de tramitação dentro da CGU."*

*"Recomendo que a CGU aprimore a comunicação dos resultados das auditorias para os órgãos e entidades auditadas. Um feedback mais estruturado, com a apresentação clara dos achados e a oportunidade de diálogo, pode otimizar a compreensão e a implementação das recomendações, garantindo que as observações se traduzam em melhorias reais na gestão pública."*

*"Tivemos dificuldades para agendamento de reuniões de assessoramento e esclarecimento de achados de auditoria, o que retardou a adoção de algumas medidas recomendadas pela CGU."*

### d. Efetividade e impacto das auditorias

Houve forte demanda para que a CGU avance de um papel centrado na detecção de irregularidades para uma atuação mais propositiva, com foco na efetividade dos resultados. Os gestores defendem a proposição de soluções práticas, a disseminação de boas práticas e a articulação interinstitucional, de forma que os diagnósticos da CGU tenham maior impacto sobre políticas públicas e na coordenação entre diferentes órgãos governamentais.

*"Como recomendação, sugiro que a CGU amplie ainda mais sua atuação orientadora junto aos gestores, especialmente nas fases iniciais de implementação de políticas públicas inovadoras ou intersetoriais, como aquelas ligadas à sustentabilidade, transição ecológica e economia verde. O apoio técnico prévio pode evitar inconformidades futuras e promover um ambiente de maior segurança jurídica e agilidade na execução."*

*"Seria muito valioso se a CGU pudesse aprimorar o impacto e a efetividade das auditorias, focando não apenas na detecção de irregularidades, mas também na proposição de soluções concretas e na disseminação das boas práticas identificadas."*

*"É preciso buscar de forma mais ativa, junto aos órgãos auditados, identificar projetos e processos prioritários; decisões tomadas apenas internamente pela CGU podem limitar a efetividade dos resultados."*

*"Importante que diagnósticos e resultados desses trabalhos de auditorias e consultorias, possam ir além de ideias de melhorias e sugestões ao ministério em questão, mas também, que possam influenciar processos e decisões de outros ministérios mais relevantes para o sucesso das políticas públicas, como CCPR, MPO e Fazenda. Parece-me que auditorias trazem diagnósticos importantes, mas que não influenciam mudanças relevantes da priorização dos recursos públicos ou na coordenação e priorização das políticas com diferentes atores das políticas públicas"*


#### **e. Reconhecimento e valorização da CGU**

Parte dos respondentes reforçou a qualidade e relevância do trabalho da CGU, reconhecendo sua contribuição para a integridade, a transparência e a eficiência da gestão pública. As auditorias foram vistas como instrumentos que fortalecem controles internos e accountability, além de garantirem que recursos cheguem a públicos prioritários, como indígenas, quilombolas e estudantes da EJA.

*"A atuação da CGU tem sido fundamental para fortalecer a integridade, a transparência e a eficiência da administração pública federal. As auditorias conduzidas frequentemente resultam em melhorias nos controles internos e na padronização de processos, contribuindo para decisões mais embasadas e maior accountability institucional."*

*"Devido à excelência dos trabalhos da CGU, não temos sugestão."*

*"A minha experiência com a CGU, no âmbito da SECADI, me permite afirmar que a entidade tem contribuído de modo significativo para garantir lógicas de auditoria que contribuem para o aprendizado dos auditados, ao mesmo tempo que atua para*



*garantir que os recursos cheguem, efetivamente, aos que mais precisam. Afinal, na SECADI estão indígenas, quilombolas, EJA, negros, analfabetos."*

*"...mas, em termos de mérito, usualmente são excelentes propostas resultantes dos trabalhos realizados."*

## SÍNTESE INTERPRETATIVA

As manifestações dos gestores da alta administração revelam que a CGU é amplamente reconhecida como instituição de referência no fortalecimento da integridade e da eficiência da gestão pública, mas também apontam **áreas críticas para aprimoramento de sua atuação**.

Em primeiro lugar, destaca-se a demanda por uma **postura mais orientadora e preventiva**, em substituição a uma abordagem predominantemente punitiva. Os gestores solicitam maior apoio técnico, com treinamentos, oficinas e acompanhamento nas fases iniciais de implementação de políticas públicas, de modo a fortalecer capacidades institucionais e reduzir riscos de inconformidades.

Outro ponto recorrente refere-se ao **alinhamento das auditorias às prioridades estratégicas e ao contexto dos órgãos auditados**. Recomenda-se ampliar o foco para além dos programas sociais, incorporando temas como subsídios e recursos de maior impacto econômico e social. As falas também ressaltam a importância de que os auditores conheçam em profundidade as políticas públicas auditadas e dialoguem com gestores setoriais, de modo a alinhar critérios de avaliação às prioridades institucionais e superar barreiras operacionais e burocráticas que dificultam a implementação das recomendações.

A **comunicação** também foi apontada como aspecto a ser aprimorado. As respostas indicam dificuldades na marcação de reuniões e na obtenção tempestiva de esclarecimentos, além da necessidade de que os feedbacks sejam estruturados, objetivos e direcionados também aos servidores técnicos, não apenas às chefias, garantindo maior engajamento na execução das recomendações.

No que se refere à **efetividade e ao impacto das auditorias**, os gestores sugerem que a CGU avance de um enfoque centrado na detecção de irregularidades para uma atuação mais propositiva, com ênfase na proposição de soluções concretas, disseminação de boas práticas e articulação interinstitucional. O objetivo é garantir que os diagnósticos realizados tenham influência não apenas sobre os órgãos auditados, mas também sobre instâncias estratégicas de decisão e planejamento governamental.

Por fim, merece destaque o **reconhecimento positivo da atuação da CGU**. Parte dos gestores ressaltou a qualidade dos trabalhos, sua contribuição para a integridade, a transparência e a *accountability*, e o impacto positivo das auditorias na garantia de que recursos cheguem aos públicos mais vulneráveis. Esse reconhecimento reforça a legitimidade da CGU e evidencia que a instituição já ocupa posição de destaque como parceira estratégica da alta administração.

## SÍNTESE CONCLUSIVA

### Integração dos resultados qualitativos e quantitativos

A integração dos resultados quantitativos com as evidências qualitativas, provenientes das manifestações de 17 respondentes, permite uma visão mais abrangente sobre a atuação da CGU como unidade de auditoria interna<sup>5</sup>.


No plano quantitativo, os gestores atribuíram médias elevadas tanto à dimensão *relacionamento e papel estratégico* quanto à dimensão *efeitos percebidos das auditorias*, indicando percepções majoritariamente favoráveis. Além disso, a análise de correlação evidenciou associação forte e significativa entre as duas dimensões, reforçada pelo resultado da regressão linear, que mostrou que grande parte da variação na percepção dos efeitos pode ser explicada pela forma como os gestores avaliam o relacionamento com a CGU. Esses achados sugerem que a qualidade da interação e a postura estratégica da CGU são fatores determinantes para que suas auditorias sejam reconhecidas como geradoras de impacto positivo na gestão pública.

No plano qualitativo, os achados corroboram esse diagnóstico, ao destacar a importância de a CGU adotar uma postura mais orientadora, preventiva e educativa, em substituição a uma lógica meramente punitiva. As falas reforçam a percepção estatística de que quando a CGU atua de forma colaborativa e institucionalizada, os gestores reconhecem com mais intensidade ganhos de eficiência, prevenção de riscos e embasamento para decisões.

Outro ponto de convergência é o alinhamento institucional e a definição de prioridades. Enquanto os resultados quantitativos mostraram maior dispersão em itens como *abordagem de temas alinhados às prioridades da gestão e proposição de recomendações estruturantes*, as respostas abertas explicitaram que parte dos gestores sente necessidade de maior foco em subsídios, recursos vultosos e políticas de maior impacto econômico e social. Essa heterogeneidade ajuda a interpretar os desvios mais elevados: ainda que a maioria avalie positivamente a atuação, há grupos que percebem distância entre as auditorias realizadas e as agendas prioritárias de seus órgãos.

---

<sup>5</sup> Por se tratar de questão aberta optativa, as manifestações refletem exclusivamente a percepção dos respondentes que espontaneamente decidiram se expressar. Dessa forma, os resultados qualitativos não possuem caráter representativo da totalidade da amostra, mas cumprem a função de complementar e enriquecer a interpretação dos achados quantitativos, oferecendo maior profundidade e nuances ao fenômeno investigado.



A comunicação também apareceu como elemento transversal. Os dados estatísticos apontaram altos índices de concordância em clareza e tempestividade das informações, mas as manifestações qualitativas revelaram dificuldades em reuniões, agendamento e feedback, sugerindo que, embora haja reconhecimento da comunicação formal, persistem desafios práticos na interação cotidiana e na disseminação de informações para além das chefias.

Adicionalmente, os resultados mostraram que, embora a percepção do relacionamento não varie significativamente entre os diferentes cargos de direção, os efeitos percebidos das auditorias tendem a ser avaliados de forma mais positiva por dirigentes de níveis hierárquicos mais elevados. Esses gestores reconhecem com maior clareza os benefícios concretos das auditorias, como ganhos de eficiência, prevenção de riscos e suporte técnico para decisões, enquanto ocupantes de cargos intermediários demonstram percepções mais moderadas, possivelmente devido a barreiras práticas de implementação ou à menor inserção nos processos decisórios estratégicos.

Por fim, tanto os resultados numéricos quanto as falas qualitativas reforçam o impacto positivo das auditorias. Os efeitos mais bem avaliados (implementação de medidas corretivas, prevenção de riscos e suporte técnico para decisões) dialogam com os relatos que pedem maior foco em soluções concretas e disseminação de boas práticas. Simultaneamente, o reconhecimento explícito da qualidade e relevância da CGU nas falas qualitativas dá suporte ao elevado nível de consenso captado pelos indicadores quantitativos.

Em síntese, a triangulação demonstra que os achados quantitativos e qualitativos são complementares: ambos confirmam que a CGU é amplamente reconhecida como parceira estratégica da alta administração, mas apontam que seu impacto pode ser ampliado ao reforçar a postura orientadora, aprofundar o conhecimento das políticas auditadas, aprimorar os mecanismos de comunicação e alinhar as auditorias a prioridades institucionais e setoriais mais amplas.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edição 70.

DAMÁSIO, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 11(2), 213-228.

FERRANDO, P. J., & Lorenzo-Seva U. (2018). Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 78, 762-780. doi:10.1177/0013164417719308

FIELD, A. (2017). *Descobrimos a estatística usando o SPSS-5*. Penso Editora.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.

HAUKOOS, J. S., & LEWIS, R. J. (2005). Advanced statistics: bootstrapping confidence intervals for statistics with "difficult" distributions. *Academic emergency medicine*, 12(4), 360-365.

TIMMERMAN, M. E., & LORENZO-SEVA, U. (2011). Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items with Parallel Analysis. *Psychological Methods*, 16, 209-220. doi:10.1037/a0023353

