



AUDITORIA INTERNA



PROJETO ENCONTROS

PROJETO INSTITUCIONAL DE INOVAÇÃO

Projeto Encontros: Inovação no Monitoramento de Recomendações e Fortalecimento dos Controles Internos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB¹

Elaboração:

Unidade de Auditoria Interna Governamental – UAIG/UNILAB.

Maira Cristina Amorim - Chefe da Auditoria

Raimundo Aristeu dos Santos Maia - Auditor

Jaderlano de Lima Jardim - Assistente em Administração

Área Temática:

Governança Pública, Auditoria Interna, Transformação da Gestão Pública e Inovação Organizacional.

Resumo Executivo

O Projeto Encontros constitui uma prática inovadora desenvolvida pela Auditoria Interna da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), criada para transformar o modelo tradicional de monitoramento das recomendações de auditoria em um processo colaborativo, orientativo e voltado à agregação de valor.

A iniciativa propôs substituir o acompanhamento predominantemente burocrático por encontros periódicos entre a Auditoria Interna e as unidades auditadas, promovendo orientação técnica, capacitação, diagnóstico individualizado, pactuação de compromissos e fortalecimento da cultura de controles internos.

A iniciativa gerou impactos significativos na melhoria do monitoramento das recomendações, reduzindo o estoque de recomendações pendentes, trouxe também

¹ Texto produzido com auxílio de Inteligência Artificial (ChatGPT) para organização de ideias e revisão gramatical, com posterior revisão crítica dos autores.



maior aproximação entre auditoria e gestores e melhoria da governança e controles internos e agregação de valor nas unidades auditadas.

A concepção do projeto teve início em 2022, a partir de uma iniciativa desenvolvida de forma empírica para enfrentar desafios relacionados ao monitoramento das recomendações de auditoria. Ao longo de sua implementação, a metodologia foi sendo aperfeiçoada com base nas experiências acumuladas, nos resultados observados e na aceitação dos participantes.

À medida que sua eficácia se tornou evidente e sua aceitação foi ampliada, a iniciativa passou a ser reconhecida como uma boa prática de gestão de recomendações. Esse reconhecimento evidenciou a necessidade de sistematizar e documentar a metodologia, conferindo-lhe uma estrutura conceitual e operacional que possibilitasse sua disseminação e adaptação por outras unidades e instituições.

Redenção, 31 de julho de 2026

RAIMUNDO ARISTEU DOS SANTOS MAIA
Auditor

JADERLANO DE LIMA JARDIM
Assistente em Administração

MAIRA CRISTINA AMORIM
Chefe da Auditoria



LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CGU – Controladoria-Geral da União

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

e-CGU – Sistema de Monitoramento de Recomendações da Controladoria-Geral da União

IA-CM – Internal Audit Capability Model

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IIA – Institute of Internal Auditors

MEC – Ministério da Educação

PAINT – Plano Anual de Auditoria Interna

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

UAIG – Unidade de Auditoria Interna Governamental

UAIG – Unidade de Auditoria Interna Governamental

UNILAB – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira



Sumário

1.	INTRODUÇÃO	6
1.1.	O PROCESSO DE MONITORAMENTO DE RECOMENDAÇÕES	6
1.2.	FLUXO DE MONITORAMENTO DE RECOMENDAÇÕES	7
1.3.	DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA	8
1.3.1.	Situação encontrada	9
1.3.2.	Causas identificadas	9
1.4.	OBJETIVOS DO PROJETO	9
1.4.1.	Objetivo Geral	10
1.4.2.	Objetivos Específicos	10
1.5.	JUSTIFICATIVA	10
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1.	PREMISSAS DO PROJETO	13
2.2.	MODELO DE GOVERNANÇA DO PROJETO	13
2.3.	ALINHAMENTO À ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL	13
2.4.	PROCESSO DE INOVAÇÃO	14
3.	METODOLOGIA DO PROJETO	15
3.1.	ETAPAS	15
3.2.	FLUXOGRAMA DO PROJETO	16
3.3.	INDICADORES DE DESEMPENHO	18
3.3.1.	Indicador 1 - Realizar 10 encontros anuais com as unidades auditadas	18
3.3.2.	Indicador 2 - Reduzir em 20% o estoque de recomendações	18
3.4.	ANÁLISE SWOT	18
3.5.	GESTÃO DE RISCOS DO PROJETO	20
3.6.	ORÇAMENTO DO PROJETO	21
3.7.	SUSTENTABILIDADE	21
3.8.	POTENCIAL DE REPLICABILIDADE	21
4.	RESULTADOS ESPERADOS	22
5.	CONCLUSÃO	24
6.	CRONOGRAMA	24
7.	REFERÊNCIAS	25



1. INTRODUÇÃO

O monitoramento das recomendações representa uma das etapas mais relevantes do ciclo da Auditoria Interna. A cada nova ação de auditoria são expedidas recomendações que, quando não atendidas em tempo razoável tendem a se acumular o que resulta no aumento do estoque de recomendações pendentes nas unidades auditadas.

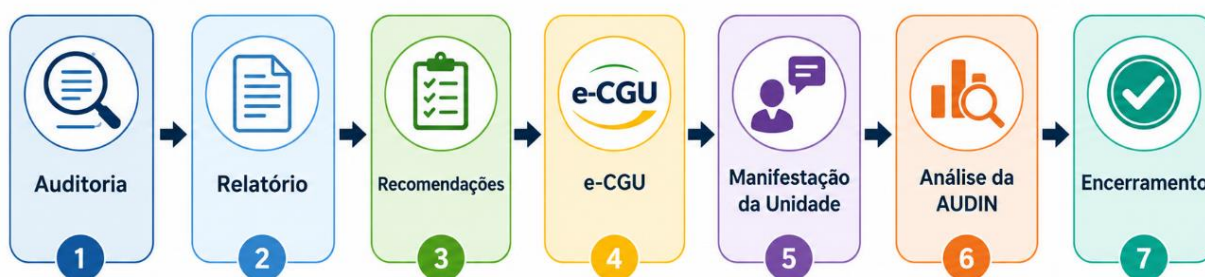
Em 2022, observou-se que na Unilab, havia um elevado estoque de recomendações pendentes. Esse acúmulo tinha como causas, em grande parte: baixa interação das unidades auditadas no sistema e-CGU; dificuldades dos gestores na utilização do sistema; mudanças frequentes de gestores; percepção equivocada de que as recomendações representavam apenas exigências burocráticas; e distanciamento entre Auditoria e unidades administrativas.

Como consequência, observava-se baixa efetividade das recomendações emitidas e reduzida geração de benefícios para a instituição.

1.1. O PROCESSO DE MONITORAMENTO DE RECOMENDAÇÕES

O monitoramento de recomendações é o processo contínuo de verificação e acompanhamento de propostas de melhoria ou planos de ação. Ele garante que as diretrizes emitidas em auditorias sejam efetivamente implementadas, promovendo a transparência, mitigando riscos e integrando ciclos de melhoria contínua.

O processo de monitoramento está estruturado da seguinte forma:



Fonte: Auditoria Interna Unilab



O processo de monitoramento está estruturado em sete etapas. Inicialmente, é realizada a auditoria, na qual são identificadas oportunidades de melhoria nos processos e controles internos. Na sequência, é elaborado o relatório de auditoria, contendo os achados, as conclusões e as recomendações expedidas. As recomendações são então cadastradas no sistema e-CGU, por meio do qual as unidades auditadas apresentam suas manifestações, informando as providências adotadas ou justificando a impossibilidade de atendimento.

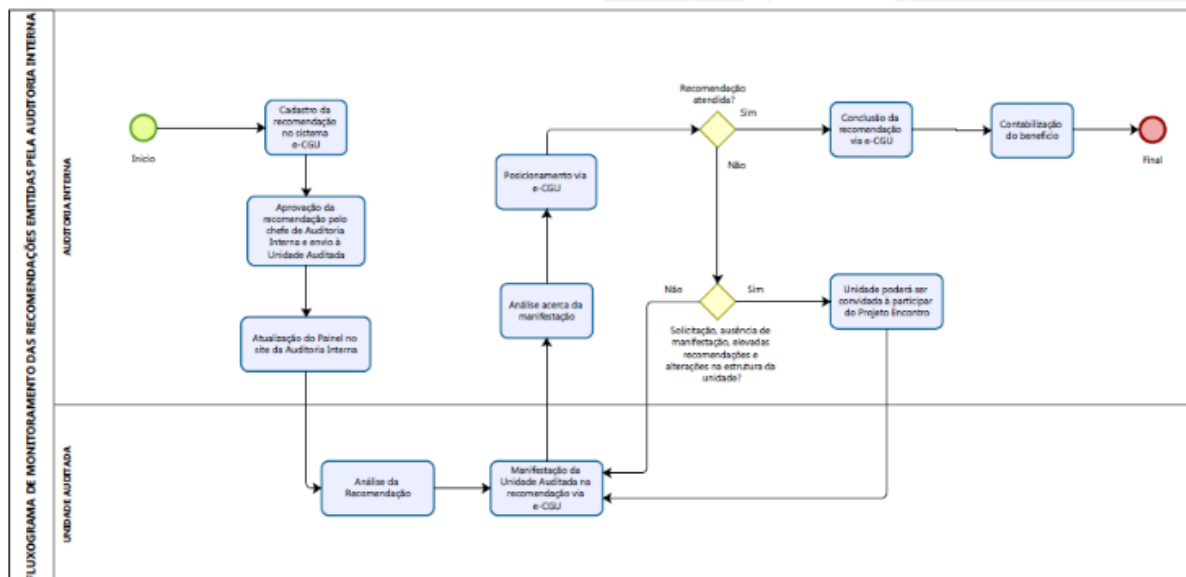
Em seguida, a UAIG realiza a análise das manifestações, verificando a suficiência das evidências apresentadas e o efetivo atendimento das recomendações. Quando implementadas ou justificadamente concluídas, as recomendações são encerradas no sistema, concluindo o ciclo de monitoramento.

1.2. FLUXO DE MONITORAMENTO DE RECOMENDAÇÕES.

O fluxo de execução da auditoria foi estruturado para fortalecer a interação entre a UAIG e a unidade auditada, priorizando o diálogo e a busca conjunta de soluções. O processo inicia-se com os trâmites internos da auditoria e a realização da reunião de abertura, ocasião em que são apresentados os objetivos, o escopo e a metodologia dos trabalhos. Em seguida, quando necessário, a Auditoria solicita informações à unidade, que encaminha as respostas para análise.

Caso sejam identificadas necessidades de esclarecimentos ou informações complementares, novas solicitações são realizadas antes da elaboração do Relatório Preliminar.





Fonte: Auditoria Interna Unilab

Concluída essa etapa, o Relatório Preliminar é encaminhado à unidade auditada, por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), para manifestação dentro do prazo estabelecido. As contribuições apresentadas são analisadas pela Auditoria e, quando pertinentes, incorporadas ao Relatório Final. Antes da conclusão dos trabalhos, é realizada uma reunião final de busca conjunta de soluções, destinada ao alinhamento das recomendações e à discussão das medidas necessárias para sua implementação.

Após a publicação do Relatório Final, as recomendações são cadastradas no sistema e-CGU, dando início ao processo de monitoramento de sua implementação até o efetivo atendimento ou encerramento.

1.3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

No processo de monitoramento das recomendações emitidas pela Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG), verificou-se a existência de um elevado estoque de recomendações pendentes de atendimento, decorrente de fatores que dificultam sua implementação pelas unidades auditadas.



1.3.1. Situação encontrada

Entre os principais aspectos identificados estão as dificuldades enfrentadas pelas unidades para atender às recomendações, o desconhecimento quanto à utilização do sistema e-CGU, a ausência de uma comunicação estruturada entre a Auditoria Interna e os gestores, a frequente mudança de dirigentes e servidores responsáveis pelo acompanhamento das recomendações e a consequente perda do conhecimento institucional.

1.3.2. Causas identificadas

O elevado estoque de recomendações pendentes de implementação está relacionado, principalmente, à baixa comunicação entre a Auditoria Interna e as unidades auditadas, ao desconhecimento das funcionalidades e da forma de utilização do sistema e-CGU e à insuficiência de ações de orientação e capacitação voltadas aos gestores e equipes responsáveis pelo atendimento das recomendações.

Como consequência desse cenário, observa-se a manutenção de riscos institucionais em níveis elevados, a fragilidade dos controles internos, a redução da responsabilização quanto ao atendimento das recomendações e o aumento do estoque de recomendações pendentes de implementação, comprometendo a efetividade das ações de auditoria e o aprimoramento da governança institucional.

1.4. OBJETIVOS DO PROJETO

Os objetivos a seguir orientam a execução do Projeto Encontros e refletem os resultados que se pretende alcançar por meio de uma atuação mais colaborativa, preventiva e voltada ao assessoramento das unidades auditadas. Nesse contexto, são apresentados o objetivo geral, que expressa a finalidade da iniciativa, e os objetivos específicos, que detalham as ações necessárias para sua implementação e para o fortalecimento da governança, dos controles internos e da efetividade das recomendações de auditoria.



1.4.1. Objetivo Geral

Fortalecer o monitoramento das recomendações de auditoria por meio de uma atuação colaborativa entre a Auditoria Interna e as unidades auditadas, buscando a conclusão de recomendações.

1.4.2. Objetivos Específicos

Objetivos Específicos
Reduzir o estoque de recomendações pendentes.
Fortalecer controles internos.
Aproximar Auditoria e gestores.
Melhorar a governança.
Aumentar a efetividade da auditoria.
Apresentar o funcionamento das ações de auditoria.
Melhorar a qualidade das manifestações apresentadas pelas unidades.
Orientar gestores sobre controles internos.
Capacitar usuários quanto ao uso do sistema e-CGU.
Fortalecer a comunicação entre Auditoria e gestores.
Informar sobre responsabilização e assunção de riscos.
Pactuar compromissos e prazos de atendimento.

Fonte: Auditoria Interna Unilab

1.5. JUSTIFICATIVA

O Projeto Encontros foi pensado como alternativa para reduzir o elevado estoque de recomendações pendentes de atendimento, situação que compromete a



efetividade das ações de controle interno, a governança institucional e a capacidade da organização de promover melhorias contínuas em seus processos. A permanência de recomendações não implementadas limita o alcance dos resultados esperados das atividades de auditoria, aumenta a exposição a riscos e dificulta o fortalecimento dos mecanismos de controle e de prestação de contas.

A análise do cenário evidencia que esse problema decorre, principalmente, da baixa comunicação entre as áreas envolvidas, do desconhecimento acerca do sistema de monitoramento das recomendações, da insuficiência de capacitação dos servidores responsáveis e da ausência de encontros periódicos para acompanhamento e alinhamento das ações. Esses fatores contribuem para falhas no acompanhamento das recomendações, atrasos na implementação das providências e perda de oportunidades de aperfeiçoamento da gestão.

A proposta encontra fundamento no Decreto nº 9.203/2017, que estabelece a governança pública federal e reforça a necessidade de mecanismos eficazes de liderança, estratégia e controle para direcionar, monitorar e avaliar a atuação da administração pública, com foco na geração de valor para a sociedade. Nesse contexto, o monitoramento efetivo das recomendações de auditoria constitui importante instrumento para o fortalecimento da governança e da gestão de riscos.

Além disso, o projeto está alinhado às Normas Internacionais do Institute of Internal Auditors (IIA), que atribuem à atividade de auditoria interna o papel de acompanhar a implementação das recomendações e avaliar sua efetividade, contribuindo para o aprimoramento dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

A iniciativa também observa o Referencial Técnico da Controladoria-Geral da União (CGU), que orienta a atuação das unidades de auditoria interna governamental para agregar valor à gestão pública por meio de trabalhos de avaliação, consultoria e monitoramento das recomendações emitidas, fortalecendo a accountability e a melhoria contínua da administração pública.

Sob a perspectiva do Internal Audit Capability Model (IA-CM), o fortalecimento dos processos de monitoramento das recomendações representa um avanço na



maturidade da atividade de auditoria interna, promovendo maior integração com a gestão, padronização de procedimentos, desenvolvimento de competências e melhoria da comunicação institucional.

Da mesma forma, o projeto está fundamentado nos princípios do COSO, que destaca a comunicação eficaz, o monitoramento contínuo e a avaliação sistemática dos controles internos como componentes essenciais para assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados e que as deficiências identificadas sejam tratadas de forma tempestiva.

Por fim, a iniciativa está alinhada aos princípios da gestão pública orientada para resultados, ao buscar maior efetividade na implementação das recomendações, fortalecimento da governança, melhoria dos controles internos e incremento da eficiência administrativa. A adoção de ações estruturadas de comunicação, capacitação, disseminação do conhecimento sobre o sistema de monitoramento e realização de encontros periódicos tende a reduzir o estoque de recomendações pendentes, promover maior comprometimento das unidades responsáveis e ampliar a capacidade institucional de entregar resultados à sociedade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sob a perspectiva da inovação no setor público, iniciativas que promovem a integração entre as áreas responsáveis pelo atendimento das recomendações, por meio de encontros periódicos, compartilhamento de conhecimentos e fortalecimento da comunicação institucional, favorecem a construção de soluções colaborativas e o aperfeiçoamento da gestão.

Esses encontros estimulam a aprendizagem organizacional, reduzem barreiras de comunicação, ampliam o conhecimento sobre os sistemas de acompanhamento e fortalecem a cultura de governança e de gestão orientada a resultados.

Dessa forma, o projeto "Encontros" configura-se como uma estratégia inovadora para aumentar a efetividade do processo de monitoramento das recomendações de auditoria, contribuindo para a melhoria dos processos



organizacionais, o fortalecimento da governança pública e a criação de valor para a instituição e para a sociedade.

2.1. PREMISSAS DO PROJETO

O Projeto baseia-se nas seguintes premissas: o diálogo é mais efetivo do que a cobrança exclusivamente documental; os gestores tendem a implementar as recomendações quando compreendem seus objetivos e benefícios; encontros periódicos fortalecem o relacionamento institucional; a capacitação contínua reduz retrabalho e aprimora a gestão; e a comunicação clara entre a Auditoria Interna e as unidades auditadas contribui para aumentar a efetividade das auditorias, a implementação das recomendações e o fortalecimento da governança e dos controles internos.

2.2. MODELO DE GOVERNANÇA DO PROJETO

O Projeto Encontros apresenta uma estrutura de governança colaborativa, caracterizada pela atuação integrada entre a Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG), as unidades auditadas e a Alta Administração da Universidade. O modelo busca assegurar clareza na definição de responsabilidades, transparência no processo decisório e acompanhamento sistemático dos resultados.

A governança do projeto fundamenta-se nos princípios estabelecidos pelo Decreto nº 9.203/2017, especialmente aqueles relacionados à liderança, estratégia e controle.

A Execução fica sob a responsabilidade da Auditoria Interna da Unilab, os participantes são as Unidades Auditadas, que são representadas pelos Gestores das unidades e/ou servidores por eles indicados.

2.3. ALINHAMENTO À ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL

O Projeto Encontros contribui diretamente para os objetivos estratégicos da Unilab relacionados à governança, integridade, transparência e melhoria da gestão pública. Também se alinha ao Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) e fortalece a implementação das recomendações decorrentes dos trabalhos de avaliação.



Além disso, reforça princípios previstos no Decreto nº 9.203/2017, como liderança, estratégia e controle.

A proposta almeja contribuir com:

- fortalecimento das auditorias internas;
- melhoria da governança;
- aumento da efetividade do monitoramento;
- transparência administrativa;
- cultura de controles internos;
- gestão de riscos; e
- melhoria contínua da gestão.

Também reforça a atuação orientadora da Auditoria Interna, em consonância com o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental.

2.4. PROCESSO DE INOVAÇÃO

O Projeto Encontros caracteriza-se como uma inovação organizacional e de processo, por modificar substancialmente a forma como a Auditoria Interna conduz o monitoramento das recomendações.

Essa proposta apresenta como elementos inovadores a mudança do paradigma de fiscalização para uma atuação de assessoramento, com atendimento individualizado às unidades auditadas. Contempla, ainda, o uso integrado de sistemas eletrônicos, a ampliação da comunicação entre a Auditoria Interna e as unidades auditadas, o monitoramento baseado em indicadores, o fortalecimento da cultura de controles internos e a capacitação contínua dos gestores, visando tornar a atuação da auditoria mais preventiva, orientativa e eficiente.

Anteriormente, o acompanhamento restringia-se à tramitação documental e às manifestações registradas no sistema e-CGU. A nova abordagem incorporou encontros estruturados, diagnóstico personalizado, orientação técnica e construção colaborativa de soluções.

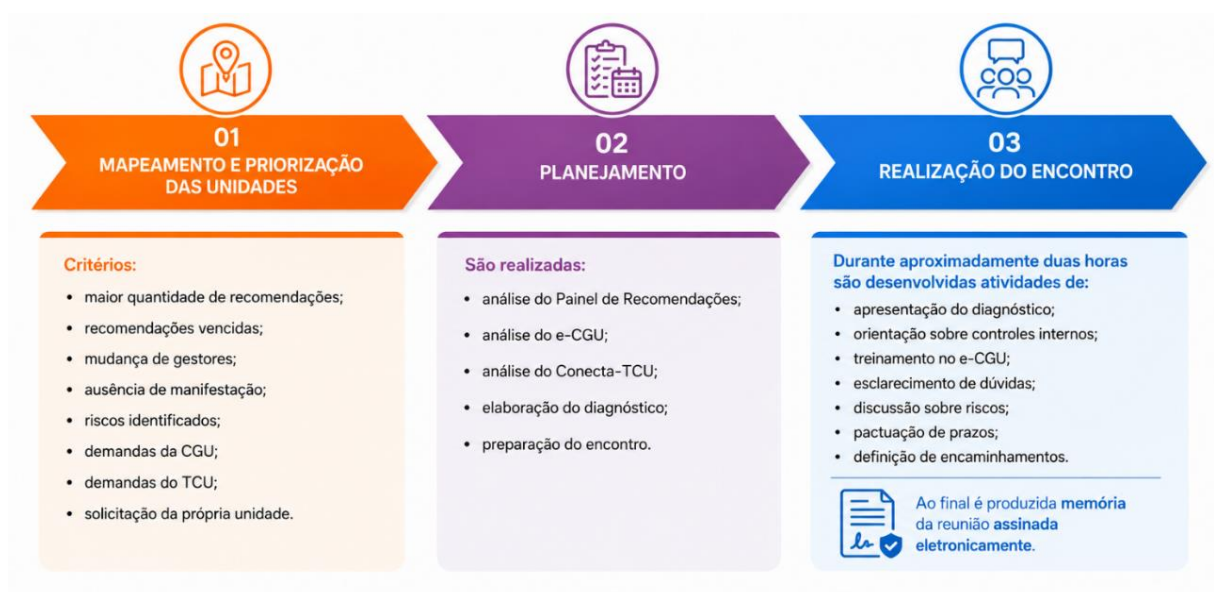


3. METODOLOGIA DO PROJETO

O Projeto Encontros destina-se às macrounidades da Universidade, priorizando aquelas que possuem recomendações de auditoria em acompanhamento ou que demandem ações de orientação e assessoramento.

3.1. ETAPAS

Para garantir uma execução organizada e padronizada, o projeto foi estruturado em três etapas sequenciais, contemplando desde o planejamento e seleção das unidades até a realização dos encontros e o monitoramento dos resultados alcançados.



Fonte: Auditoria Interna da Unilab

Etapa 1

Mapeamento e priorização das unidades.

Critérios:

- maior quantidade de recomendações;
- recomendações vencidas;
- mudança de gestores;
- ausência de manifestação;



- riscos identificados;
- demandas da CGU;
- demandas do TCU; e
- solicitação da própria unidade.

Etapa 2

Planejamento.

São realizadas:

- análise do Painel de Recomendações;
- análise do e-CGU;
- análise do Conecta-TCU;
- elaboração do diagnóstico; e
- preparação do encontro.

Etapa 3

Realização do Encontro.

Durante aproximadamente duas horas são desenvolvidas atividades de:

- apresentação do diagnóstico;
- orientação sobre controles internos;
- treinamento no e-CGU;
- esclarecimento de dúvidas;
- discussão sobre riscos;
- pactuação de prazos; e
- definição de encaminhamentos.

Ao final é produzida memória da reunião assinada eletronicamente.

3.2. FLUXOGRAMA DO PROJETO

O projeto está estruturado considerando toda a experiência vivenciada pela unidade auditada e obedece ao seguinte fluxo:





Fonte: Auditoria Interna Unilab

O fluxo inicia-se com o mapeamento das unidades, etapa em que são identificadas as unidades que possuem recomendações pendentes ou demandam acompanhamento prioritário. Em seguida, realiza-se a definição de prioridades, considerando critérios como materialidade, risco, relevância, volume de recomendações e impacto institucional.

Na terceira etapa, é elaborado o diagnóstico da unidade, com a análise das recomendações pendentes, das dificuldades enfrentadas para seu atendimento e dos aspectos relacionados aos controles internos e à gestão de riscos. Com base nesse diagnóstico, procede-se ao agendamento do encontro com a unidade, definindo data, participantes e pauta.

Na quinta etapa ocorre a realização do encontro, em que a Auditoria Interna apresenta orientações, esclarece dúvidas, discute as recomendações emitidas, pactua encaminhamentos e prazos, além de orientar quanto ao uso dos sistemas eletrônicos e às boas práticas de controles internos. Por fim, é realizado o monitoramento, por meio do acompanhamento dos compromissos assumidos, da verificação do atendimento das recomendações e da avaliação dos resultados alcançados, utilizando indicadores para mensurar a efetividade da ação e subsidiar novas iniciativas de assessoramento.

SITUAÇÃO ANTERIOR AO PROJETO X SITUAÇÃO ESPERADA

Dimensão	Situação anterior	Situação esperada
Comunicação	Reativa	Colaborativa
Monitoramento	Fiscalizatório	Orientativo



Dimensão	Situação anterior	Situação esperada
Capacitação	Esporádica	Permanente
Relacionamento	Distante	Próximo
Governança	Fragmentada	Integrada
Gestão de Conhecimento	Limitada	Compartilhada

Fonte: Auditoria Interna Unilab

3.3. INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores foram definidos com o objetivo de acompanhar a execução do Projeto Encontros e avaliar os resultados alcançados em relação aos objetivos propostos. Seu monitoramento permitirá mensurar a efetividade das ações desenvolvidas, subsidiar a tomada de decisão, identificar oportunidades de melhoria e verificar a contribuição do projeto para o fortalecimento da governança, dos controles internos e da implementação das recomendações de auditoria.

Indicadores Estratégicos

3.3.1. Indicador 1 - Realizar 10 encontros anuais com as unidades auditadas

O indicador será mensurado pelo quantitativo de encontros realizados com as unidades auditadas durante o exercício, considerando como meta a realização de, no mínimo, 10 encontros por ano.

3.3.2. Indicador 2 - Reduzir em 20% o estoque de recomendações

O indicador será mensurado pela redução do estoque de recomendações pendentes de atendimento, calculada pela relação entre o número de recomendações atendidas e o número de recomendações existentes no estoque ao início do exercício, tendo como meta a redução de 20% desse estoque ao final do período.

3.4. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (ou Matriz FOFA) é uma ferramenta de planejamento estratégico que avalia o cenário interno e externo de um negócio. Ela se divide em



quatro pilares fundamentais: Forças e Fraquezas (ambiente interno), e Oportunidades e Ameaças (ambiente externo).

Forças	Fraquezas
Equipe especializada	Equipe pequena
Baixo custo	Dependência da agenda das unidades
Boa aceitação	Necessidade de atualização contínua
Oportunidades	Ameaças
Replicação	Mudanças frequentes de gestores
Expansão para outras IFES	Restrição de pessoal
	Alterações institucionais

Fonte: Auditoria Interna Unilab

A análise SWOT demonstra que o Projeto Encontros apresenta condições favoráveis para sua implementação e continuidade. Entre as forças, destacam-se a atuação de uma equipe especializada, o baixo custo de execução e a boa aceitação da iniciativa pelas unidades auditadas, fatores que contribuem para sua efetividade. Como fraquezas, identificam-se o reduzido quantitativo de servidores da Auditoria Interna, a dependência da disponibilidade das agendas das unidades para realização dos encontros e a necessidade de atualização contínua dos participantes.

No ambiente externo, observam-se importantes oportunidades, como a possibilidade de replicação da iniciativa e sua expansão para outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), favorecendo a disseminação de boas práticas. Por outro lado, as principais ameaças relacionam-se às frequentes mudanças de gestores, às restrições de pessoal e às alterações institucionais, que podem impactar a continuidade das ações e o atendimento das recomendações.



3.5. GESTÃO DE RISCOS DO PROJETO

A gestão de riscos do Projeto Encontros tem por finalidade identificar, analisar e tratar os principais eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos propostos. A adoção de medidas preventivas e de monitoramento contínuo permite reduzir a probabilidade de ocorrência desses riscos e minimizar seus impactos, contribuindo para a continuidade, a efetividade e a sustentabilidade da iniciativa.

Risco	Probabilidade	Impacto	Tratamento
Baixa adesão das unidades	Média	Alto	Sensibilização prévia
Mudança de gestores	Alta	Médio	Atualização periódica dos responsáveis
Sobrecarga da equipe	Média	Médio	Planejamento anual dos encontros
Atraso nas manifestações	Alta	Médio	Pactuação de prazos e acompanhamento contínuo
Perda de conhecimento institucional	Média	Alto	Memórias de reunião e materiais de apoio

Fonte: Auditoria Interna Unilab

A análise dos riscos demonstra que os eventos mais críticos estão relacionados à interação com as unidades auditadas e à disponibilidade de recursos humanos. A baixa adesão das unidades, embora apresente probabilidade média, possui alto impacto sobre os resultados do projeto, razão pela qual se prevê a realização de ações de sensibilização prévia. A mudança frequente de gestores representa um risco de alta probabilidade, mitigado pela atualização periódica dos responsáveis pelas recomendações.

A sobrecarga da equipe pode comprometer a execução dos encontros, sendo tratada por meio do planejamento anual das atividades. Já o atraso no encaminhamento das manifestações constitui um dos riscos mais prováveis,



demandando pactuação de prazos e acompanhamento contínuo pela Auditoria Interna.

Dessa forma, o risco de perda de conhecimento institucional será mitigado mediante a elaboração de memórias de reunião, disponibilização de materiais de apoio e registro das informações relevantes, assegurando a continuidade das ações mesmo diante de mudanças de gestores ou servidores responsáveis.

3.6. ORÇAMENTO DO PROJETO

O Projeto Encontros foi concebido para ser executado sem necessidade de dotação orçamentária específica, utilizando recursos humanos, tecnológicos e administrativos já disponíveis na instituição.

A ausência de custos adicionais demonstra elevada eficiência na utilização dos recursos públicos e favorece a sustentabilidade da iniciativa.

3.7. SUSTENTABILIDADE

O Projeto Encontros foi estruturado para permanecer como prática institucional permanente. Sua sustentabilidade fundamenta-se na integração às atividades ordinárias da UAIG, na utilização de sistemas corporativos já existentes, na inexistência de custos adicionais para sua execução, na adoção de metodologia padronizada e na capacitação contínua dos gestores.

Esses fatores asseguram a continuidade da iniciativa, favorecem sua replicabilidade e contribuem para o fortalecimento da governança, dos controles internos e da cultura de melhoria contínua no âmbito da Universidade. Essa característica reduz a dependência de recursos extraordinários e facilita sua continuidade ao longo do tempo.

3.8. POTENCIAL DE REPLICABILIDADE

A metodologia apresenta elevado potencial de replicação por outras Unidades de Auditoria Interna de órgãos públicos de federais e estaduais.

Sua efetiva aplicação requer:



- existência de Auditoria Interna;
- processo de monitoramento de recomendações; e
- apoio da alta administração.

A simplicidade metodológica favorece sua adaptação a diferentes contextos organizacionais.

4. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se reduzir o estoque de recomendações da UAIG e da Controladoria-Geral da União (CGU) pendentes de atendimento, bem como aumentar a tempestividade das respostas às manifestações. Além disso, busca-se fortalecer a governança e os controles internos, ampliar o engajamento dos gestores, promover maior aproximação entre a UAIG e as unidades auditadas, emitir recomendações mais exequíveis, alinhadas à realidade das unidades, e fortalecer a transparência institucional.

Como resultados quantitativos, espera-se promover a redução do estoque de recomendações da UAIG pendentes de atendimento, bem como a redução do estoque de recomendações expedidas pela (CGU) ainda não implementadas. Espera-se, ainda, aumentar a tempestividade das respostas às manifestações, contribuindo para o aprimoramento do acompanhamento das recomendações, o fortalecimento dos controles internos e a melhoria da eficiência dos processos institucionais.

Como resultados qualitativos, espera-se o fortalecimento da governança institucional e o aprimoramento dos controles internos, por meio de uma atuação mais colaborativa entre a UAIG e as unidades auditadas. Espera-se, ainda, promover maior aproximação institucional, ampliar o engajamento dos gestores no processo de implementação das recomendações e favorecer uma melhor compreensão quanto aos seus objetivos e benefícios. Busca-se também que as recomendações emitidas sejam cada vez mais exequíveis, considerando as especificidades e a realidade de cada unidade, contribuindo para sua efetiva implementação. Por fim, espera-se fortalecer a transparência, a accountability e a cultura de melhoria contínua no âmbito da Universidade.



A tabela a seguir expressa os principais benefícios institucionais esperados:

Atores	Benefícios Institucionais Esperados
Gestão	• Melhoria dos processos de trabalho. • Aprimoramento dos controles internos. • Ampliação do conhecimento sobre governança, riscos e controles. • Agregação de valor à gestão e apoio à tomada de decisão.
Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG)	• Fortalecimento do papel consultivo e orientativo da Auditoria Interna. • Aprimoramento da comunicação e do relacionamento com as unidades auditadas. • Aumento do número de recomendações implementadas. • Maior efetividade no monitoramento e no atendimento das recomendações.
Sociedade	• Melhoria da prestação dos serviços públicos. • Fortalecimento da transparência e da accountability. • Maior eficiência na aplicação dos recursos públicos e na entrega de resultados à sociedade.

Fonte: Auditoria Interna Unilab

Como perspectivas futuras, prevê-se o aprimoramento contínuo do Projeto Encontros por meio da implantação de avaliações de satisfação das unidades participantes, da utilização de soluções de inteligência artificial para apoiar o monitoramento das recomendações e da promoção do intercâmbio de boas práticas com outras IFES, visando ao fortalecimento da atuação da Auditoria Interna e ao aperfeiçoamento da governança institucional.



5. CONCLUSÃO

O Projeto Encontros se pretende como um novo paradigma de monitoramento de recomendações na Unilab, substituindo uma abordagem predominantemente documental por um modelo colaborativo, orientado ao fortalecimento da governança e à geração de valor.

Espera-se com o projeto uma maior aproximação entre a Auditoria Interna e as unidades auditadas, favorecendo a implementação das recomendações; maior comprometimento dos gestores no atendimento das recomendações; e aperfeiçoamento dos controles internos.

A iniciativa destaca-se pela inovação metodológica, baixo custo, sustentabilidade e elevado potencial de replicação, constituindo uma boa prática capaz de inspirar outras instituições públicas.

6. CRONOGRAMA

O Projeto Encontros foi concebido como uma iniciativa permanente, integrada às atividades da Auditoria Interna. Sua execução ocorre de forma cíclica, permitindo a incorporação contínua de melhorias e a expansão do atendimento às unidades auditadas.

Assim, preferencialmente o projeto deve ser realizado mensalmente, e desenvolvido ao longo dos doze meses, de acordo com as necessidades.



7. REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental.

BRASIL. Instrução Normativa CGU nº 3, de 2017.

