GESTÃO BASEADA EM RISCOS NA AUDITORIA INTERNA: PROPOSTA DE UM MODELO DE PRIORIZAÇÃO E MONITORAMENTO DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA

Risk-Based Management in Internal Auditing: A Proposed Model for Prioritizing and Monitoring Audit Recommendations

JURQUEMI CAMPOS REIS
UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

KELLY PELLIZARI
UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

GESTÃO BASEADA EM RISCOS NA AUDITORIA INTERNA: PROPOSTA DE UM MODELO DE PRIORIZAÇÃO E MONITORAMENTO DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA

Objetivo do estudo
Propor um modelo para aprimorar a priorização e o monitoramento das recomendações da Auditoria Interna da UFMT, mediante critérios baseados em riscos e adoção de plano de ação estruturado, visando racionalizar recursos e ampliar a efetividade das recomendações.

Relevância/originalidade
A proposta é relevante por enfrentar fragilidades no monitoramento das recomendações e otimizar recursos. Sua originalidade reside na incorporação da Matriz GUT e do 5W2H aos procedimentos da AUDIN/UFMT, práticas ainda não utilizadas pela unidade.

Metodologia/abordagem
Abordagem aplicada, baseada no diagnóstico dos procedimentos de emissão e monitoramento das recomendações da AUDIN/UFMT e em referenciais técnicos, propondo a utilização da Matriz GUT para priorização e da metodologia 5W2H para estruturação dos planos de ação.

Principais resultados
Redução do estoque de recomendações, priorização daquelas de maior relevância e impacto, padronização dos planos de ação, melhor alocação dos recursos da auditoria e maior efetividade na implementação das melhorias e geração de valor à UFMT.

Contribuições teóricas/metodológicas
Integra gestão baseada em riscos, priorização e monitoramento de recomendações, aplicando Matriz GUT e 5W2H à auditoria interna, de modo a sistematizar a seleção das recomendações prioritárias e estruturar planos de ação para sua implementação.

Contribuições sociais/para a gestão
Potencializa a governança, a gestão de riscos e a eficiência institucional, otimiza recursos da auditoria e favorece a implementação de melhorias relevantes, contribuindo para o aprimoramento dos processos e dos serviços públicos prestados pela UFMT.

Palavras-chave: Auditoria interna, Gestão de riscos, Recomendações de auditoria, Monitoramento, Priorização

Risk-Based Management in Internal Auditing: A Proposed Model for Prioritizing and Monitoring Audit Recommendations

Study purpose
To propose a model to improve the prioritization and monitoring of recommendations issued by UFMT's Internal Audit Office, using risk-based criteria and a structured action plan, with the aim of optimizing resource allocation and enhancing the effectiveness of audit recommendations.

Relevance / originality
The proposal addresses weaknesses in recommendation monitoring and optimizes available resources. Its originality lies in incorporating the GUT Matrix and 5W2H methodology into UFMT's Internal Audit procedures, practices not currently adopted by the unit.

Methodology / approach
An applied approach based on diagnosing UFMT's Internal Audit recommendation issuance and monitoring procedures and technical references, proposing the GUT Matrix for prioritization and the 5W2H methodology for structuring action plans.

Main results
Reduction of the recommendation backlog, prioritization of recommendations with greater relevance and impact, standardization of action plans, improved allocation of audit resources, and greater effectiveness in implementing improvements and generating value for UFMT.

Theoretical / methodological contributions
Integrates risk-based management, prioritization, and recommendation monitoring by applying the GUT Matrix and 5W2H methodology to internal auditing, thereby systematizing the selection of priority recommendations and structuring action plans for their implementation.

Social / management contributions
Strengthens governance, risk management, and institutional efficiency, optimizes audit resources, and facilitates the implementation of relevant improvements, contributing to the enhancement of organizational processes and public services provided by UFMT.

Keywords: Internal Audit, Risk Management, Audit Recommendations, Monitoring, Priorization

Gestão Baseada em Riscos na Auditoria Interna: proposta de um modelo de priorização e monitoramento das recomendações de auditoria

1. Introdução

O Produto Técnico Tecnológico - PTTT, que fomenta este relato técnico, tem como objetivo melhorar o atual processo de identificação das causas dos achados de auditoria e, consequentemente, a priorização das recomendações com potencial para gerar maior impacto e agregar valor á UFMT, bem como aperfeiçoar os procedimentos relacionados à elaboração e ao acompanhamento de planos de ação no processo de implementação dessas recomendações. Ressalta-se que o PTT ainda não foi implementado no âmbito da UFMT, razão pela qual os resultados e benefícios apresentados neste artigo possuem caráter prospectivo, representando efeitos esperados a partir de sua futura aplicação.

Para tanto, cumpre inicialmente registrar que a auditoria interna é a unidade na estrutura da UFMT responsável pelo assessoramento, orientação e avaliação dos resultados de forma a assegurar a economicidade, eficácia e eficiência dos atos da gestão. Os trabalhos da auditoria nos processos de avaliação podem, eventualmente, resultar em recomendações com vistas a mitigar situações que de alguma forma estejam impactando os resultados dos objetivos organizacionais.

Desta feita, nota-se que o papel da auditoria vai muito além de auditar determinado processo na UFMT, ou em decorrência de tal avaliação emitir recomendações, ou seja, para garantia da efetividade do alcance dos objetivos desta unidade, a auditoria também deverá assegurar, através do monitoramento, a implementação das recomendações decorrentes da efetiva adoção de ações corretivas pelas unidades auditadas.

Para tanto, o processo de monitoramento requer não apenas esforços e acompanhamento da auditoria interna junto às unidades auditadas, mas o devido planejamento, estudo do objeto auditado, execução do processo de auditoria de avaliação e consequente zelo pela assertividade no processo de identificação das causas e, consequentemente, emissão de recomendações.

Ocorre que, neste cenário relativo ao processo de monitoramento de recomendações, atualmente a auditoria interna da UFMT possui um elevado estoque de recomendações pendentes de análise e, consequentemente, efetiva implementação de melhorias. Aliado a isso, atualmente a auditoria interna não apresenta procedimentos que visam priorizar as recomendações que trariam maior impacto e valor à gestão, ausência de planos de ações de implementação das recomendações. Tal cenário tende a comprometer a eficiência do processo de monitoramento, consequentemente a efetividade de implementação das recomendações.

Sendo assim, o PTT proposto visa provocar melhorias no processo de monitoramento, incluindo boas práticas de priorização das recomendações, bem como implementação de processo estruturado de plano de ação como instrumento para melhor alcance dos resultados esperados com a efetiva implementação de melhorias. De forma geral, o objetivo do produto proposto é otimizar o processo de monitoramento, dando maior robustez e foco nas ações prioritárias, ou seja, recomendações que de fato trariam maior impacto e geração de valor à gestão da UFMT.

Outrossim, a presente proposta tem o potencial de produzir maior qualidade nas recomendações emitidas, superando o atual cenário de quantidade, proporcionando assim melhor alocação de esforços tanto da auditoria interna quanto das unidades auditadas quanto à implementação das melhorias. A utilização das ferramentas propostas, como Matriz GU e 5W2H, ao processo de recomendações e monitoramento de auditoria interna, é de fácil

adaptação e implantação, não exigindo elevado investimento como nos casos de aquisição ou desenvolvimento de sistemas.

Neste sentido, a proposta de melhoria pode ser considerada inovadora, tendo em vista que, além de não possuir tão prática atualmente nos processos da auditoria interna, trará benefícios mensuráveis com a redução do estoque de recomendações e maior foco naquelas de maior relevância. Ainda, a ferramenta incorporada a melhoria dos atuais procedimentos poderá ser replicável a outras auditorias internas, bem como demais unidades na UFMT, de acordo com suas necessidades.

2. Contexto em que se apresenta o Problema

A Auditoria Interna - Audin da UFMT é a unidade técnica de controle interno, assessoramento, orientação, acompanhamento e avaliação dos resultados, quanto à economicidade, eficácia e eficiência dos atos e fatos da gestão (Universidade Federal de Mato Grosso [UFMT], 2020, p. 2). A Audin tem como missão prover avaliações e assessoramento à UFMT, com vistas a fomentar o aprimoramento dos controles internos, tornando-os mais efetivos com o objetivo de mitigar os principais riscos que impactam o alcance dos objetivos da UFMT (Universidade Federal de Mato Grosso [UFMT], 2025, p. 4).

Isso posto, o papel da auditoria interna da UFMT expressa-se em agregar valor às entidades públicas e preservar seus objetivos institucionais, por meio de avaliações independentes, de atividades consultivas e aconselhamento técnico alicerçados em uma abordagem baseada em riscos (Controladoria-Geral da União [CGU], 2017, p. 6).

A auditoria interna tem sua atuação e atribuições amparadas conforme os regramentos previstos no Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2020 e alterações, Instrução Normativa/CGU nº 3, de 09 de junho de 2017, Portaria/CGU nº 2.737 de 20 de dezembro de 2017 e Instrução Normativa nº 9, de 09 de outubro de 2018.

Além disso, de forma complementar, também subsidiam os trabalhos de auditoria o Manual de orientações da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal, elaborado pela Controladoria Geral da União (CGU). O manual de orientações técnicas consiste em oferecer diretrizes para a operacionalização dos requisitos estabelecidos, fomentando a padronização de entendimentos e procedimentos no âmbito das unidades de auditoria interna governamental (UAIG), ao mesmo tempo que preserva a autonomia dessas unidades para estabelecer seus métodos, ferramentas e modelos de trabalho (Controladoria-Geral da União [CGU], 2017, p. 9).

O manual de auditoria interna, elaborado no ano de 2025, tem como base o citado manual de orientações técnicas da CGU - MOT de 2017. Desta forma, no ano de 2025, a auditoria publicou seu manual com vistas a orientar a equipe de auditoria quanto aos processos e procedimentos aplicados nos trabalhos de auditoria (UFMT, 2025, p. 4).

O regimento interno da Auditoria Interna da UFMT é regulamentado através da Resolução CD nº 08, de 08 de maio de 2020. Além disso, os trabalhos da auditoria interna são acompanhados pela Controladoria Geral da União - CGU, da qual presta suporte técnico, avaliação dos Planejamentos Anuais de Auditoria Interna - PAINT, RAINT - Resultado Anual de Auditoria Interna e até mesmo eventuais trabalhos de consultoria ou avaliação em conjunto.

Ligada hierarquicamente ao Conselho Diretor da Universidade Federal de Mato Grosso, o que lhe garante independência em sua atuação, a auditoria interna possui uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

Quanto à sua organização, a auditoria interna da UFMT é composta por 03 contadores, 02 economistas, 02 administradores e 01 auxiliar administrativo de nível médio (Art. 5º, Resolução CD nº 8/2020). Entretanto, tal quadro permanece em defasagem de 02 profissionais,

sendo 01 contador e 01 economista, visto que atualmente a equipe é composta por 02 administradores, 02 contadores, 01 economista e 01 assistente administrativo de nível médio.

Ainda sobre a composição da equipe de auditoria, importante ressaltar que executam os seguintes processos: realização de auditorias preventivas e corretivas; atuação de consultorias internas; condução de apurações específicas, quando demandadas; elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) e emissão do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT).

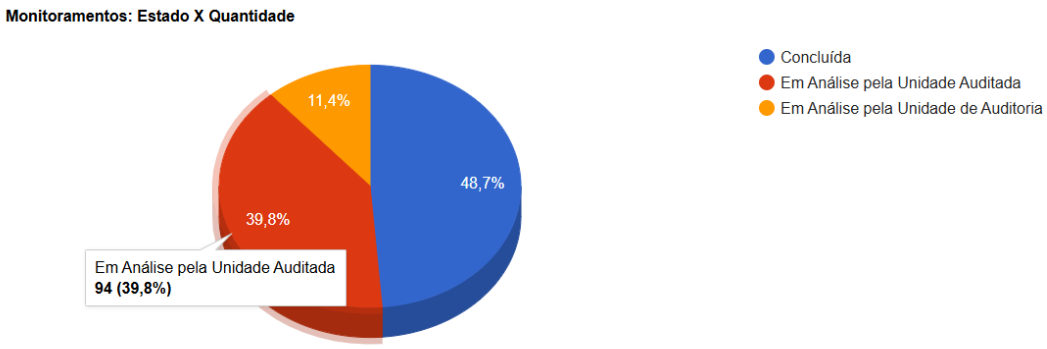
Referente ao processo de auditorias preventivas e corretivas, eventualmente podem ser encontradas evidências que subsidiam a UAIG quanto à emissão de recomendações de Auditoria. As recomendações visam buscar aprimoramentos, melhorias de processos, mitigação de riscos, entre outros pontos importantes que agregam valor à gestão.

Conforme o MOT/CGU, as recomendações podem focar nas causas dos problemas encontrados, nas consequências, na condição, e eventualmente até no critério. Nota-se, portanto, que somente a emissão de recomendações não significa gerar melhorias à UFMT, mas recomendações bem elaboradas com vistas ao aperfeiçoamento dos processos administrativos, melhorias na eficiência operacional e alcance de mitigação de riscos organizacionais.

Além disso, a recomendação necessariamente deverá ser implementada e, para tanto, é necessária elevada capacidade institucional da unidade de auditoria quanto ao monitoramento e avaliação de adoção das providências adotadas pelas unidades auditadas. É um desafio para a auditoria interna conciliar sua capacidade técnica operacional no processo de monitoramento, frente ao crescente número de recomendações em relação ao quantitativo de servidores da unidade responsáveis pelo monitoramento.

Neste sentido, cumpre informar que atualmente na auditoria há um total de 236 recomendações cadastradas no sistema e-CGU, das quais 115 foram concluídas, 94 estão em análise pela unidade auditada e 27 estão em análise pela unidade de auditoria, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

Gráfico 1: Monitoramento do Estado das Recomendações da Auditoria Interna - UFMT



Fonte: e-Aud CGU (consulta realizada no dia 24/06/2026

O que chama atenção no gráfico acima, das 94 recomendações que estão em análise pela unidade auditada, 66 já possuem prazos de conclusão vencidos, ou seja, a unidade já deveria apresentar algum tipo de manifestação para análise da auditoria com vistas a entender por concluídas ou se ainda é necessário demais evidências ou melhorias a serem implementadas pela unidade auditada.

Além disso, tal situação também pode evidenciar que, deste montante vencido, em algum momento, a unidade auditada já tenha tramitado alguma resposta ou questionamento para a auditoria, porém, ainda assim, as informações apresentadas podem não ser suficientes para a devida conclusão da tarefa de recomendação.

Desta forma, de toda sorte, tais números apresentados representam significativo quantitativo de recomendações ainda não adimplidas. Nota-se que as recomendações que possuem estado de "em análise pela Unidade de auditoria", todas as 27 recomendações listadas no e-CGU, também apresentam situação de data limite para conclusão vencida.

Diante deste cenário, é possível estabelecer como causadores do elevado número de estoque de recomendações sem efetivo monitoramento das providências adotadas. Dentre possíveis causas, podemos elencar fatores como ausência de metodologia de priorização de recomendações e/ou prazos para implementação, inexistência de plano de ação para implementação de recomendações, limitação de recursos humanos da auditoria interna, greve dos servidores técnicos administrativos ocorrida no corrente ano de 2024 e 2026, entre outras causas passíveis de serem identificadas ao longo da pesquisa.

Como consequência das fragilidades no processo de emissão e monitoramento de recomendações, passam a receber o mesmo esforço para tratamento de providências que aquelas recomendações de maior e menor risco ao atingimento dos objetivos da unidade auditada. Este cenário favorece aumento de esforço e horas dedicadas tanto de unidades auditadas como da equipe da auditoria no tratamento de recomendações com maior e menor impacto, podendo levar maior tempo para implementação de melhorias, reduzindo a efetividade da implementação de ações corretivas e preventivas identificadas nos achados de auditoria.

Desta forma, como a proposta de melhoria ao processo de emissão de recomendação e monitoramento pode contribuir com melhorias significativas e efetividade das implementações das recomendações emanadas pela auditoria?

Ocorre que os procedimentos de recomendações e monitoramento atualmente adotados pela auditoria interna da UFMT possuem campo para melhorias. Verifica-se, portanto, necessidade de melhorias nos procedimentos, com vistas a estabelecer boas práticas de critérios de priorização de recomendações e a devida orientação e acompanhamento, de forma padronizada, de planos de ação para implementação de recomendações por parte das unidades auditadas.

Neste contexto, justifica-se a necessidade do desenvolvimento do produto técnico tecnológico que integra boas práticas para priorização de recomendações e metodologia estruturada de plano de ação, de modo a dar maior racionalidade à etapa de monitoramento, garantindo assim melhor aplicação de recursos humanos da auditoria interna e consequente efetividade de implementação das recomendações de auditoria.

3. Diagnóstico e Desenvolvimento do PTT

A Instrução Normativa 03/2017 traz o entendimento de estrutura de controle interno dos órgãos que compõem a estrutura do governo federal. Para tanto, a estrutura de controle é composta de 03 linhas de defesa da gestão dos órgãos. O Manual de Orientações Técnicas da Controladoria Geral da União - CGU (2017) traz uma série de entendimentos e orientações a respeito de todas as etapas da execução de uma avaliação de auditoria que compreendem o planejamento, execução, comunicação dos resultados e monitoramento.

Neste sentido, conforme se apresenta no CGU (2017), na fase de execução, em decorrência dos achados, podem ser emanadas recomendações de auditoria. Importante dizer que a recomendação é um ponto importante no processo de auditoria, visto que tem o objetivo de orientar a unidade sobre quais medidas e melhorias pode adotar para corrigir eventuais falhas e aprimorar seus processos, mitigar riscos, entre outros.

Ainda segundo o CGU (2017), uma recomendação assertiva e efetiva traz benefícios importantes à gestão e naturalmente tais benefícios também podem ser utilizados pela auditora como forma de mensurar o alcance de seus resultados.

As recomendações devem possuir características recomendadas pelo MOT como: I) monitorável; ii) atuar na causa raiz; iii) viável; iv) apresentar uma boa relação custo-benefício; v) considerar alternativas; vi) ser direcionada; vii) ser direta; viii) especificidade; ix) significância e x) ser positiva.

Outrossim, conforme Walz (1997), as recomendações agregam valor à instituição, entretanto, as recomendações devem ser de alta relevância para poderem agregar valor. Além disso, as recomendações devem focar nas causas, consequências e até mesmo no critério.

Ainda conforme o CGU (2017), algumas recomendações, a depender da complexidade, poderão levar a Unidade Auditada a estabelecer um plano de ação com vistas a dar direção e o devido acompanhamento da implementação recomendada. O MOT ainda orienta que os planos de ação deverão ser elaborados pelos gestores, avaliados pelos auditores e, sempre que houver necessidade, aprimorados pelos auditores.

Ocorre que, atualmente, não é realizado tal procedimento referente ao plano de ação, muito menos eventual acompanhamento da equipe técnica da auditoria. Nota-se, portanto, que a presente proposta de produto técnico tecnológico, diante da situação atualmente encontrada, em que existe fragilidade no processo de emissão e monitoramento de recomendações, do qual inexiste qualquer ferramenta de priorização de recomendações, bem como boas práticas de plano de ação e consequente supervisão da auditoria.

Veja que o monitoramento, segundo Garcia (2001), constitui um processo sistemático e contínuo, pelo qual é realizada a consolidação de informações tempestivas para avaliar a situação da unidade auditada e adequada intervenção com vistas à adequação das ações monitoradas. Desta forma, o monitoramento visa verificar se as ações implementadas pela unidade auditada estão conforme as recomendações emanadas e se as ações de implementação foram suficientemente adequadas para mitigar as inadequações encontradas (CGU, 2017, p. 121).

Neste sentido, outros autores trazem importantes contribuições sobre o processo de monitoramento, como Braga (2013) afirma, que monitorar de fato é algo complicado, complexo, porém com uma carga de muita responsabilidade. Para este autor, o processo de auditoria exige do auditor capacidade de estudo, técnica e aptidão de diálogo, uma vez que durante o processo de auditoria, o auditor deverá ter a capacidade de detectar situações que carecem de melhorias, correções, e com base em tais evidências, propor à unidade auditada ações preventivas e corretivas.

Outrossim, segundo o CGU (2017), os objetivos da auditoria interna somente são atendidos plenamente quando a unidade auditada implementa efetivamente as recomendações emitidas, não bastando, desta forma, somente a emissão de relatório de auditoria. Em outras palavras, não basta recomendar, é papel da auditoria interna verificar a efetividade de implementação de suas respectivas recomendações.

Nota-se, portanto, que, embora os esforços da auditoria interna no decorrer da execução de seus trabalhos possam resultar em recomendações com vistas às melhorias dos processos, no caso da UFMT, observa-se que a efetividade das recomendações emitidas depende diretamente da capacidade institucional de monitorar a implementação das providências adotadas pelas unidades.

Ocorre que atualmente um único servidor, supervisionado pela chefia da auditoria e apoiado eventualmente por demais servidores responsáveis por emissão de recomendações a serem monitoradas por seus respectivos relatórios de auditoria, é quem acompanha o elevado estoque de recomendações pendentes de monitoramento. Destaca-se a isso, inexistência de procedimentos de priorização de emissão de recomendações mais relevantes, e procedimentos

padronizados de elaboração de planos de ação estruturados para efetiva implementação das recomendações emitidas.

O Tribunal de Contas da União (TCU, 2020) pontua que "[...] é importante destacar os aspectos mais relevantes e evitar quantidade excessiva de deliberações, que pode desviar o foco do gestor da implementação de providências que sanem as principais deficiências do objeto auditado. Também poderá dificultar o monitoramento das deliberações e levar a custo-benefício inadequado." (p.35)

Ainda segundo o TCU (2020), no quadro 3: Processo lógico de identificação de achados e produção de recomendações e determinações, no campo destinado a orientações sobre recomendações e determinações, o TCU sugere que o auditor, ao emitir uma recomendação, deverá adotar parcimônia de forma a decidir por recomendações prioritárias para mitigação dos problemas encontrados no decorrer da auditoria.

Desta forma, é possível extrair do atual cenário da auditoria interna, que se apresenta uma carência de melhorias para mitigar as situações evidenciadas como inexistência de instrumento gerencial com critérios bem definidos de priorização das recomendações e a devida padronização do plano de ação adotado pelas unidades auditadas e supervisionadas e revisadas pela auditoria interna.

Sendo assim, propomos a inclusão de procedimentos de plano de ação da unidade auditada, que deverá ser submetido à auditoria para análise e supervisão, a exemplo da ferramenta 5W2H. Além disso, poderá ser realizada a matriz de priorização GUT para o devido tratamento das recomendações prioritárias. O novo procedimento passará a incluir também que recomendações com menor priorização e que caracterizem menores impactos poderão ser transformadas em nota técnica de auditoria para a unidade auditada proceder quanto às providências necessárias, restando apenas recomendações que deverão ser monitoradas, aquelas com maior impacto e que gerem valor e relevância à unidade auditada.

O plano de ação para implementação das recomendações da unidade tem como objetivo nortear o que deve ser feito, como deve ser feito, considerando prazos acordados entre auditoria e unidade auditada. Para tanto, a ferramenta indicada é o 5W2H, cuja abreviação em inglês pode ser entendida como Why (Por quê?), What (O quê?), Who (Quem?), When (Quando?), Where (Onde?), How (Como?) e How Much (Quanto?). Nota-se que sua aplicação é de fácil entendimento, constituindo-se uma técnica simples, da qual pode ser aplicada para recomendações de curto, médio e longo prazo para implementação das melhorias propostas.

Além disso, a priorização dos problemas mais relevantes, consequentemente suas respectivas recomendações para saná-los, é imperativa no alcance do objetivo de agregar valor a gestão da UFMT. Para tanto, uma ferramenta que pode auxiliar neste processo é a Matriz GUT.

A Matriz GUT pode ser entendida como um método de priorização, onde os problemas encontrados são analisados de forma a estabelecer quais merecem a devida priorização para sua solução. Conceitualmente, a sigla GUT é uma abreviatura dos seguintes fatores avaliativos: gravidade, urgência e tendência.

A ferramenta proposta pode ser utilizada pela auditoria interna para priorizar, os problemas encontrados, causas como forma de priorizar aqueles mais importantes e que consequentemente têm o potencial de gerar maior impacto no achado evidenciado pela auditoria e assim sejam adotadas medidas saneadoras de forma prioritária.

Cumpre registrar que o produto técnico, tecnológico será precedido de uma análise criteriosa, no intuito de entender as causas dos atuais gargalos existentes, ou seja, o quantitativo de recomendações sem a devida tratativa para efetiva implementação. Portanto, o estudo poderá subsidiar a definição de melhor solução e consequente adesão ao contexto da auditoria interna da UFMT.

4. Principais resultados esperados

Os resultados esperados com a implementação das melhorias apresentadas neste relato de produto técnico tecnológico consistem em uma expectativa de redução de estoques de recomendações a serem monitoradas, tendo em vista que o foco passará a ser a emissão de recomendações prioritárias com vistas a mitigar as causas raízes e melhorias que possam gerar maior impacto e valor à unidade auditada.

Outro ponto que merece destaque é que a adoção de padronização no plano de ação, por meio da utilização da ferramenta 5W2H, deve proporcionar maior qualidade das informações e uniformidade de procedimento entre as diferentes unidades auditadas. Além disso, o registro padronizado do plano de ação beneficiará a unidade auditada no decurso das atividades de implementação das melhorias recomendadas, tendo em vista a clareza dos atores envolvidos, prazos bem definidos e o que deverá ser feito para o alcance do objetivo de implementação e atendimento das recomendações emanadas pela auditoria interna da UFMT.

Consequentemente, a implementação do plano de ação também se espera melhoria das respostas das unidades auditadas no processo de monitoramento, tendo em vista que as informações acordadas no referido plano de ação tendem a ser suficientemente adequadas de forma a subsidiar a unidade no que se espera quanto à qualidade e evidências de melhorias a serem implementadas.

Com a inclusão de novas ferramentas no processo, o que se espera é que as recomendações passem a ter maior qualidade, não quantidade, e que a auditoria tenha condições de focar em implementações de melhorias que realmente possam agregar valor à gestão, conforme as orientações do CGU (2017).

O plano de ação a ser implementado, bem como as priorizações de recomendações com vistas a mitigar causas com maior impacto e consequentemente gerar maior valor às unidades, tem o potencial de gerar maior engajamento das unidades auditadas na implementação das melhorias, visto que seus esforços se concentrarão nos principais problemas enfrentados ao alcance dos objetivos institucionais da unidade auditada.

Por fim, a maior efetividade da implementação das recomendações emanadas, em virtude das melhorias aplicadas na implementação na presente proposta de produto técnico tecnológico, tem o potencial de aumentar a governança pública e consequente geração de valor à Universidade Federal de Mato Grosso.

5. Contribuições metodológicas, sociais e gerenciais do PTT (aderência, impacto, aplicabilidade, inovação, complexidade)

A melhoria nos procedimentos tem potencial de contribuir com a auditoria a focar nas recomendações que visam agregar valor à gestão, aumentando a eficácia e efetividade da implementação das recomendações.

As melhorias apresentadas possuem plena aderência à linha de administração pública, tendo em vista que visam o aperfeiçoamento da gestão pública, especialmente no âmbito da UFMT e uma área estratégica da gestão.

Além disso, a proposta está alinhada às boas práticas conforme Manual de Orientações Técnicas da CGU. Outro ponto importante a ressaltar é que a proposta tem o potencial de contribuir com a governança no âmbito da UFMT, quando se trata de aperfeiçoamento do processo de emissão, priorização e monitoramento das recomendações de auditoria.

Considerando os desafios relacionados ao aliar teoria e prática, a presente proposta de produto técnico tecnológico tem o condão de transformar conhecimento científico em solução aplicada para situações, desafios e problemas reais enfrentados pela auditoria interna da UFMT.

No tocante ao impacto gerencial, podemos elencar possível redução de recomendações a serem monitoradas, concentrando esforços nas recomendações com maior impacto e

criticidade à gestão. Organizacionalmente, destaca-se o potencial fortalecimento dos mecanismos de governança, melhorias da gestão de riscos, efetividade, redução de estoque de recomendações, maior aplicabilidade das recomendações. Consequentemente, as melhorias esperadas têm o potencial de contribuir com as melhorias dos serviços públicos, tendo em vista o foco maior em recomendações com vistas a causar impactos e melhorias significativas na Instituição.

Além disso, como já foi mencionado no presente trabalho, a equipe de auditoria possui limitações de recursos humanos, haja vista que atualmente ainda restam dois profissionais para a completude de seu quadro de pessoal. Dessa forma, a presente proposta de PTT também contribui com a otimização do tempo da equipe da Auditoria Interna, uma vez que as contribuições do presente trabalho ajudarão a unidade a concentrar esforços em um menor número de recomendações, mas não menos importantes, uma vez que estas serão de maior impacto e geração de valor às unidades auditadas.

Outrossim, consequentemente, as melhorias a serem implementadas no processo de recomendação e monitoramento, é esperado que a auditoria interna evolua de uma cultura de quantidade de recomendações emanadas para qualidade das recomendações.

No tocante à aplicabilidade, o modelo proposto poderá ser implementado na Auditoria Interna da UFMT sem necessidade de aquisição de novos sistemas, não gerando custos com aquisição, processo licitatório. As ferramentas propostas (Matriz GUT e metodologia 5W2H) são amplamente conhecidas e, como dito acima, não necessitam de utilização de sistemas, sendo então consideradas de baixo custo de implementação, sendo, portanto, de alta aplicabilidade.

Além disso, a proposta tem estreita incorporação aos procedimentos da Auditoria Interna da UFMT, uma vez que será necessário atualizar os manuais vigentes daquela unidade. As melhorias propostas podem ser replicadas de forma irrestrita em outras Universidades Federais, Institutos Federais, autarquias, fundações e demais órgãos da Administração Pública Federal.

Embora as ferramentas propostas sejam amplamente utilizadas, a inovação se caracteriza por não ser uma metodologia em uso pela auditoria interna da UFMT. Pode então ser considerada como um nível médio, tendo em vista que as ferramentas utilizadas possuem indicação de uso através do manual de técnicas de análise de problemas para auditoria, elaborado pelo TCU, aprovado por meio da Portaria-SEGECEX nº 21, de 22 de outubro de 2013, e do manual de auditoria operacional do TCU, 2020.

Quanto à complexidade, envolve múltiplos atores, revisão de processos, capacitação, integração normativa e mudança organizacional, caracterizando um produto de complexidade média-alta.

6. Considerações Finais

O PTT foi concebido para aperfeiçoar o processo de emissão, priorização e monitoramento das recomendações de auditoria da AUDIN/UFMT, mediante a utilização da Matriz GUT e da metodologia 5W2H.

O elevado estoque de recomendações pendentes e a limitação da capacidade operacional da Auditoria Interna evidenciam a necessidade de adoção de mecanismos que promovam maior eficiência na gestão das recomendações.

A implementação do PTT fortalece os mecanismos de governança, gestão de riscos, controles internos e *accountability* institucional, em consonância com as diretrizes da Controladoria-Geral da União e do Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental (MOT/CGU).

Neste sentido, a proposta altera o enfoque tradicional da auditoria, deslocando o foco da quantidade de recomendações emitidas para a efetividade das recomendações implementadas e para a geração de valor público. Nota-se que a implementação do PTT trará mudança de

paradigmas, onde tais práticas aproximam o processo de implementação da gestão de riscos, tendo em vista que o enfoque passa a ser nos problemas mais relevantes, graves que requerem a atenção e esforços da gestão.

A utilização do plano de ação estruturado pelo método 5W2H favorece maior comprometimento das unidades auditadas, definição clara de responsabilidades, prazos, evidências e acompanhamento das ações corretivas.

O PTT, como já relatado neste documento, é de baixo custo para implementação, não sendo necessária a aquisição de sistemas informatizados. A presente proposta, como dito, possui ferramentas gerenciais amplamente difundidas, inclusive presente nas indicações de boas práticas em manuais do Tribunal de Contas da União.

Além disso, o caráter inovador do presente PTT reside na implementação de novas práticas no atual procedimento de recomendações e monitoramento, incluindo ferramentas como Matriz GUT e plano de ação como o 5W2H que até então são inexistentes em sua utilização nas rotinas da Auditoria Interna da UFMT.

Como perspectivas futuras, pode-se pensar na inclusão de indicadores de desempenho que visam mensurar o grau de relevância das melhorias nas unidades auditadas, em virtude da implementação das recomendações emanadas dos trabalhos de auditoria. Outros indicadores possíveis também podem ser implementados, como percentual de recomendações implementadas, percentual de recomendações em estoque de monitoramento, tempo médio de implementação de recomendações.

A proposta de produto técnico apresentada promoverá condições à auditoria interna da UFMT de melhor gerenciar sua força de trabalho nos monitoramentos, focar na implementação de recomendações mais relevantes e consequentemente maior efetividade de implementação de melhorias no âmbito da UFMT.

7. Referências

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal.** Brasília, DF: CGU, 2017.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria CGU nº 2.373, de 7 de dezembro de 2017.** Disciplina o planejamento anual das atividades de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: CGU, 2017.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Instrução Normativa nº 5, de 27 de agosto de 2021. Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna, sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna e sobre o parecer sobre a prestação de contas da entidade das unidades de auditoria interna governamental sujeitas à supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, ed. 167, seção 1, p. 160, 2 set. 2021. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-5-de-27-de-agosto-de-2021-342352374. Acesso em: 10 jul. 2026

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016.** Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 8 set. 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. Manual de Auditoria Interna. Cuiabá: UFMT, 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. Conselho Diretor. Resolução CD nº 8, de 8 de maio de 2020. Dispõe sobre o Regimento da Auditoria Interna da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso (FUFMT). Cuiabá: UFMT, 2020. Disponível em: https://sistemas.ufmt.br/ufmt.resolucao/FrmConsultarResolucao.aspx?pageIndex=&txtCriterio=&txtNumero=8. Acesso em: 10 jul. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). Resolução TCU nº 315, de 22 de abril de 2020. Aprova as Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da União (NAT). Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/norma/*/KEY%253ANORMA-21300/DATANORMAORDENACAO%2520desc/0. Acesso em: 10 jul. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). Manual de Auditoria Operacional. Versão 2020. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: https://apoioauditoria.tcu.gov.br/normas-controle-externo/auditoria-operacional/. Acesso em: 10 jul. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). Acórdão nº 843/2023 – Plenário. Brasília, DF: TCU, 2023. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A843%2520ANOACORDAO%253A2023%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc%252C%2520COPIACOLEGIADO%2520desc/0. Acesso em: 10 jul. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). Processo TC 046.851/2020-8. Acompanhamento das recomendações da Controladoria-Geral da União e das Auditorias Internas. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/processo/*/NUMEROSOMENTENUMEROS%253A4685120208/DTAUTUACAOORDENACAO%2520desc%252C%2520NUMEROCOMZEROS%2520desc/0. Acesso em: 10 jul. 2026.

GARCIA, Ronaldo Coutinho. *Subsídios para organizar avaliações da ação governamental*. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2001. (Texto para Discussão, n. 776).

WALZ, Anthony. Agregando valor: criar valor tornou-se uma questão de sobrevivência. *Internal Auditor*, Altamonte Springs, v. 54, n. 1, p. 51-?, fev. 1997.

CHAVES, Priscila Miranda. *A gestão de riscos no planejamento de auditoria interna e no monitoramento das recomendações de auditoria em uma Instituição Federal de Ensino Superior*. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2018.