



MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA O MONITORAMENTO CONTÍNUO DAS RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Metodologia Sistemática para o Monitoramento Contínuo
das Recomendações da Auditoria Interna

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA O MONITORAMENTO CONTÍNUO DAS RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Relatório técnico apresentado pelo mestrando **Giulliano Santana Silva do Amaral** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. **Abimael Magno do Ouro Filho** e coorientação da docente Prof.^a Dr.^a **Maria Elena Leon Olave**, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

A485m Amaral, Giulliano Santana Silva do
Manual de boas práticas para o monitoramento contínuo das
recomendações da Auditoria Interna nas Instituições Federais de
Ensino / Giulliano Santana Silva do Amaral ; orientador Abimael
Magno do Ouro Filho. – São Cristóvão, SE, 2026.
46 p. : il.

Relatório técnico conclusivo (mestrado profissional em
Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal
de Sergipe, 2026.

1. Administração pública. 2. Governança pública. 3. Auditoria
interna – Sergipe. 4. Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Sergipe – Manuais, guias, etc.. I. Ouro Filho,
Abimael Magno do, orient. II. Título.

CDU 351.9:378.6(813.7)

APRESENTAÇÃO

Este Manual de Boas Práticas para o Monitoramento Contínuo das Recomendações da Auditoria Interna nas Instituições Federais de Ensino constitui o Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desenvolvido no âmbito do PROFIAP. O Manual operacionaliza a Metodologia Sistemática para o Monitoramento Contínuo das Recomendações da Auditoria Interna, elaborada a partir das evidências da pesquisa, do referencial teórico e dos referenciais normativos da Auditoria Interna Governamental.

Origem: Desenvolvida no contexto do Instituto Federal de Sergipe (IFS), a metodologia foi estruturada para subsidiar sua adaptação às demais Instituições Federais de Ensino.

A pesquisa evidenciou que o monitoramento contínuo das recomendações está associado ao fortalecimento da governança institucional e indicou que a ausência de padronização, comunicação estruturada e instrumentos específicos reduz a efetividade desse processo. Para enfrentar essas limitações, a metodologia fundamenta-se em quatro diretrizes e nove instrumentos:

DIRETRIZES DA METODOLOGIA

- 1 Estruturação do monitoramento
- 2 Padronização institucional
- 3 Comunicação e responsabilização
- 4 Governança e melhoria contínua

PRINCIPAIS INSTRUMENTOS

1. Plano de Providências Permanente (PPP)

2. Termo de Assunção de Risco (TAR)

3. Guia para Validação das Evidências

4. Fluxo de Comunicação

5. Matriz de Responsabilidades

6. Indicadores Gerenciais

7. Painel Gerencial (Business Intelligence)

8. Registro de Benefícios

9. Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ)

Importante: Destinado aos auditores internos e gestores das Instituições Federais de Ensino, o Manual oferece um referencial prático para apoiar o monitoramento contínuo das recomendações, podendo ser adaptado às características e necessidades de cada instituição.



Contexto de aplicação da proposta 05

Público-alvo da proposta 06

Situação problema 07

Objetivo da proposta 12

PTT – Proposta de Intervenção 13

Autoria da Proposta 40

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 41

Referências 42

Protocolo de Entrega da Proposta aos Praticantes 43

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

A Auditoria Interna desempenha papel estratégico no fortalecimento da governança pública ao emitir recomendações destinadas ao aperfeiçoamento da gestão, da gestão de riscos e dos controles internos. Entretanto, sua efetividade depende de um processo estruturado de monitoramento contínuo que acompanhe a implementação das providências adotadas pelos gestores e avalie o tratamento das fragilidades identificadas.

A metodologia apresentada neste Manual foi desenvolvida a partir da realidade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS), onde a pesquisa evidenciou que o monitoramento das recomendações já integrava as rotinas institucionais, porém apresentava

LIMITAÇÕES RELACIONADAS:



Ausência de Padronização

Procedimentos não uniformes que dificultam o acompanhamento sistemático das recomendações.



Ruídos de Comunicação

Falhas de interação entre a Auditoria Interna e os gestores responsáveis pelas melhorias.



Deficiência de Ferramentas

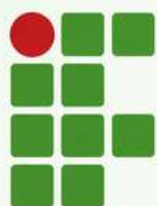
Inexistência de instrumentos específicos e descontinuidade tecnológica nos sistemas.

COMO RESPOSTA A ESSE CONTEXTO:

a metodologia organiza o monitoramento contínuo por meio de diretrizes metodológicas e instrumentos de operacionalização que favorecem a padronização dos procedimentos, a melhoria da comunicação, a rastreabilidade das informações e o fortalecimento da governança.



Embora desenvolvida no contexto do IFS, a metodologia permite adaptação às demais Instituições Federais de Ensino e a outros órgãos da Administração Pública que possuam Unidade de Auditoria Interna, respeitando suas particularidades organizacionais e seu nível de maturidade institucional.



**INSTITUTO
FEDERAL**
Sergipe

**EDUCAÇÃO PÚBLICA,
GRATUITA E DE QUALIDADE**
TRANSFORMANDO VIDAS
E CONSTRUINDO FUTUROS.



**INSTITUTO FEDERAL
DE SERGIPE**

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

Este Manual destina-se aos profissionais e gestores que participam do monitoramento contínuo das recomendações emitidas pela Auditoria Interna nas Instituições Federais de Ensino. A metodologia foi estruturada para apoiar tanto os auditores internos responsáveis pelo acompanhamento das recomendações quanto os gestores encarregados de implementar as providências decorrentes dos trabalhos de auditoria.



A efetividade do monitoramento depende da atuação coordenada entre a Auditoria Interna e os gestores responsáveis. Nesse contexto, este Manual oferece uma metodologia que padroniza procedimentos, fortalece a comunicação institucional, define responsabilidades e contribui para o aperfeiçoamento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos e da *accountability*.

SITUAÇÃO PROBLEMA

Diagnóstico, análise e linha de intervenção

O monitoramento contínuo das recomendações emitidas pela Auditoria Interna é fundamental para verificar a implementação das providências adotadas pelos gestores e fortalecer a governança institucional. Entretanto, sua efetividade depende da existência de procedimentos padronizados, responsabilidades definidas, comunicação estruturada e instrumentos que assegurem a rastreabilidade das ações implementadas.

A pesquisa, desenvolvida no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS), analisou o processo de monitoramento por meio da triangulação de evidências obtidas na análise documental, nas entrevistas semiestruturadas e na observação participante, complementadas pela análise SWOT.

Este foi o caminho percorrido para a construção da Metodologia Sistemática proposta:



SITUAÇÃO PROBLEMA

Diagnóstico, análise e linha de intervenção

Como resultado, foram identificados quatro achados que fundamentaram a metodologia proposta:



SITUAÇÃO PROBLEMA

Diagnóstico, análise e linha de intervenção

A análise de cada achado possibilitou a identificação de necessidades de melhorias:



SITUAÇÃO PROBLEMA

Diagnóstico, análise e linha de intervenção

Esses achados evidenciaram a necessidade de uma metodologia que integrasse procedimentos, responsabilidades, instrumentos de operacionalização e mecanismos de acompanhamento.

Em resposta, foi desenvolvida a Metodologia Sistemática para o Monitoramento Contínuo das Recomendações da Auditoria Interna, operacionalizada por este Manual de Boas Práticas.



LINHA DE INTERVENÇÃO

Estruturar e institucionalizar uma metodologia sistemática de monitoramento contínuo, consolidada em um Manual de Boas Práticas, que integre procedimentos, responsabilidades, instrumentos, indicadores, transparência e melhoria contínua.

FEEDBACK QUE TRANSFORMA



OBJETIVO DA PROPOSTA

A proposta tem por objetivo disponibilizar um Manual de Boas Práticas para o Monitoramento Contínuo das Recomendações da Auditoria Interna nas Instituições Federais de Ensino, destinado a operacionalizar uma metodologia sistemática que oriente a organização, a padronização e o aperfeiçoamento desse processo.

➤ **A proposta busca favorecer a definição de responsabilidades, a uniformidade dos procedimentos, a comunicação institucional, a rastreabilidade das providências adotadas e a produção de informações gerenciais para a tomada de decisão.**

Espera-se, com sua aplicação, contribuir para o fortalecimento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos e da *accountability*, ampliando o potencial das recomendações da Auditoria Interna para induzir melhorias nos processos e na gestão pública.



PTT – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O Produto Técnico-Tecnológico consiste no Manual de Boas Práticas para o Monitoramento Contínuo das Recomendações da Auditoria Interna nas Instituições Federais de Ensino, que operacionaliza a Metodologia Sistemática para o Monitoramento Contínuo das Recomendações da Auditoria Interna desenvolvida nesta pesquisa.

A metodologia foi construída a partir das evidências produzidas no estudo realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS), em articulação com o referencial teórico e o arcabouço normativo da Auditoria Interna.

Sua estrutura responde às necessidades identificadas pela pesquisa, especialmente quanto à padronização dos procedimentos, ao fortalecimento da comunicação entre a Auditoria Interna e os gestores e ao aprimoramento do monitoramento contínuo.

O Manual representa a forma de aplicação prática do Produto Técnico-Tecnológico, enquanto a metodologia constitui sua principal contribuição técnico-científica, organizando diretrizes, procedimentos e instrumentos de forma integrada.

Assim, o PTT materializa a metodologia em um Manual de Boas Práticas que reúne diretrizes, procedimentos, instrumentos, fluxos, modelos e indicadores para apoiar auditores internos e gestores no monitoramento contínuo das recomendações emitidas pela Auditoria Interna.



PTT – FUNDAMENTOS DA METODOLOGIA

A metodologia sistemática proposta constitui o resultado aplicado da pesquisa e foi estruturada a partir da integração de três bases complementares: evidências empíricas, referencial teórico e arcabouço normativo.

As evidências empíricas, produzidas por meio da análise documental, das entrevistas semiestruturadas e da observação participante, foram integradas por triangulação e complementadas pela análise SWOT, permitindo identificar potencialidades, fragilidades e necessidades de aperfeiçoamento do monitoramento das recomendações.

O referencial teórico fundamentou o monitoramento como etapa estratégica da Auditoria Interna Governamental, enquanto o arcabouço normativo orientou a definição das responsabilidades, dos procedimentos e dos instrumentos da metodologia.

A metodologia foi construída a partir da articulação entre o diagnóstico da pesquisa, os fundamentos teóricos e os referenciais normativos, configurando uma inovação incremental voltada ao aperfeiçoamento do monitoramento contínuo das recomendações da Auditoria Interna.

Dessa forma, os componentes apresentados neste Manual respondem às necessidades identificadas pela pesquisa e apoiam a implementação de um processo de monitoramento mais estruturado, padronizado e orientado por evidências.



PTT – DIRETRIZES DA METODOLOGIA

A metodologia foi organizada em quatro diretrizes correspondentes aos principais achados da pesquisa. Essas diretrizes representam os eixos orientadores da proposta e estabelecem a conexão entre o diagnóstico realizado e os instrumentos reunidos no Manual.

Achado da pesquisa	Necessidade identificada	Diretriz metodológica
O monitoramento encontrava-se institucionalizado, porém sua efetividade era limitada por dificuldades operacionais.	Tornar o processo de monitoramento mais uniforme e eficiente.	Estruturação do monitoramento
A ausência de padronização comprometia a uniformidade do monitoramento.	Estabelecer critérios comuns de monitoramento para todas as unidades envolvidas.	Padronização institucional
A comunicação entre a Auditoria Interna e os gestores constitui um fator determinante para a efetividade do monitoramento	Melhorar a interação entre Auditoria Interna e gestores	Comunicação e responsabilização
O monitoramento contínuo apresentava potencial para fortalecer a governança, a <i>accountability</i> e a melhoria da gestão pública.	Estabelecer metodologia institucional integrada que consolide todas as etapas do monitoramento das recomendações	Governança e melhoria contínua



PTT – DIRETRIZES DA METODOLOGIA

A metodologia foi organizada em quatro diretrizes:

Metodologia de Monitoramento Contínuo: 4 Diretrizes Centrais

Esta metodologia, desenvolvida como um PTT, integra evidências empíricas e normativas para transformar o monitoramento de auditoria em um processo estratégico. Ela visa fortalecer a governança, a gestão de riscos e a accountability por meio de quatro pilares integrados.

Estruturação do Monitoramento

Organiza o acompanhamento como processo permanente, definindo etapas, prazos e responsáveis para reduzir a fragmentação.

Instrumentos de Apoio:

Plano de Providências Permanente (PPP) e Fluxo de Ciclo

Comunicação e Responsabilização

Define canais claros de interação entre auditoria e gestão, incluindo a formalização da aceitação de riscos.

Instrumentos de Apoio:

Matriz de Responsabilidades e Termo de Assunção de Risco (TAR)

Padronização Institucional

Estabelece critérios comuns e modelos de registro para garantir a uniformidade e a consistência na avaliação das evidências.

Instrumentos de Apoio:

Guia para Validação de Evidências e Modelos de Registro

Governança e Melhoria Contínua

Converte dados em informações gerenciais (BI) e indicadores para apoiar a tomada de decisão e o aprendizado institucional.

Instrumentos de Apoio:

Painéis de BI, Indicadores e Registro de Benefícios

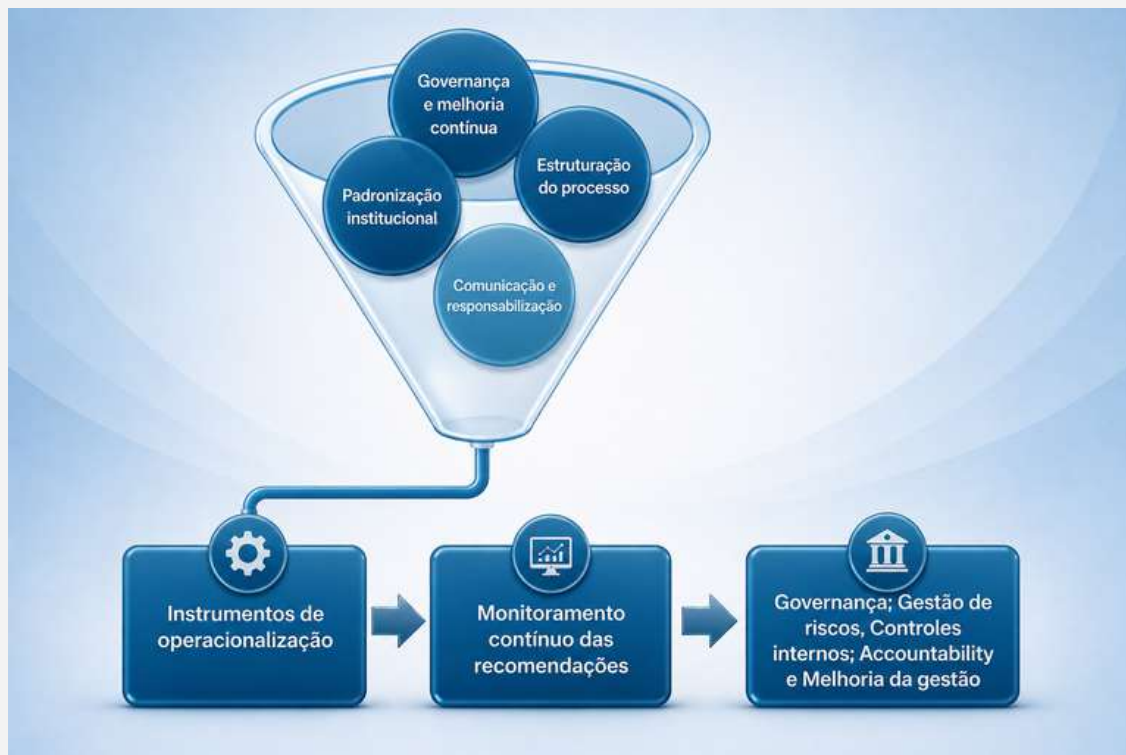


PTT – ARQUITETURA DA METODOLOGIA

A metodologia foi estruturada de forma integrada. Suas quatro diretrizes não constituem etapas isoladas ou sucessivas, mas dimensões complementares que orientam o processo de monitoramento.

A estruturação organiza o ciclo de acompanhamento; a padronização estabelece critérios comuns; a comunicação e a responsabilização promovem a interação entre os participantes; e a governança e a melhoria contínua convertem os registros do processo em informações úteis à gestão.

Os instrumentos apresentados neste Manual conferem materialidade a essas diretrizes. Cada instituição poderá adaptá-los à sua estrutura, aos sistemas disponíveis, ao nível de maturidade da Auditoria Interna e às características de suas unidades administrativas.



PTT – INSTRUMENTOS DE OPERACIONALIZAÇÃO

➤ Os instrumentos constituem os meios pelos quais a metodologia poderá ser aplicada. Sua utilização deve observar as características institucionais e poderá ocorrer por meio de documentos eletrônicos, sistemas corporativos, planilhas, ferramentas de gestão ou soluções de inteligência de negócios.

A adoção dos instrumentos não deve ser compreendida como mera formalidade documental. Cada um deles possui finalidade específica e se relaciona a uma ou mais diretrizes metodológicas.

9 INSTRUMENTOS

**1.Plano de
Providências
Permanente (PPP)**

**2.Termo de Assunção
de Risco (TAR)**

**3.Guia para Validação
das Evidências**

**4.Fluxo de
Comunicação**

**5.Matriz de
Responsabilidades**

**6.Indicadores
Gerenciais**

**7.Painel Gerencial
(Business Intelligence)**

**8.Registro de
Benefícios**

**9.Programa de Gestão e
Melhoria da Qualidade
(PGMQ)**



PTT – PLANO DE PROVIDÊNCIAS PERMANENTE

➤ O Plano de Providências Permanente é o instrumento central de registro e acompanhamento das recomendações emitidas pela Auditoria Interna. Sua finalidade é concentrar as informações necessárias ao controle da implementação, permitindo visualizar as providências previstas, os responsáveis, os prazos, as evidências apresentadas e a situação de cada recomendação.

O PPP deve ser atualizado ao longo do ciclo de monitoramento, preservando o histórico das interações e das alterações realizadas. Recomenda-se que contenha, no mínimo:

- identificação do trabalho de auditoria;
- descrição da recomendação;
- unidade responsável;
- gestor responsável;
- providências planejadas;
- prazo inicial e eventuais prorrogações;
- situação da recomendação;
- evidências apresentadas;
- avaliação da Auditoria Interna;
- riscos associados;
- histórico das comunicações;
- benefícios identificados, quando aplicável.

A atualização tempestiva do PPP favorece a rastreabilidade do processo e permite que a Auditoria Interna e os gestores acompanhem a evolução das providências. O instrumento também constitui uma das principais fontes para a elaboração de indicadores, relatórios e painéis gerenciais.



PTT – TERMO DE ASSUNÇÃO DE RISCO

➤ O Termo de Assunção de Risco é destinado aos casos em que a alta administração, após avaliar a recomendação e os riscos envolvidos, decide não adotar as providências propostas ou aceita a permanência de risco residual considerado relevante.

Sua finalidade é formalizar a decisão administrativa, indicar os fundamentos que a sustentam e identificar a autoridade responsável pela aceitação do risco. O TAR não substitui a análise técnica da Auditoria Interna nem transforma a não implementação em cumprimento da recomendação. Trata-se de instrumento de governança e responsabilização.

Recomenda-se que o Termo apresente:

- identificação da recomendação;
- descrição do risco associado;
- manifestação da unidade responsável;
- justificativa para a não implementação;
- possíveis consequências da decisão;
- medidas alternativas ou controles compensatórios;
- manifestação da Auditoria Interna, quando cabível;
- identificação e assinatura da autoridade competente;
- data da assunção do risco;
- previsão de revisão, quando aplicável.

A utilização do TAR contribui para distinguir situações de atraso, impossibilidade operacional, perda de objeto e aceitação consciente do risco pela administração.



PTT – GUIA PARA VALIDAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS

➤ O Guia para Validação das Evidências tem por finalidade apoiar a análise dos documentos e das informações apresentados pelos gestores para demonstrar a implementação das recomendações.

A validação deve verificar se a evidência é pertinente, suficiente, confiável e compatível com a providência informada. A simples apresentação de um documento não demonstra, por si só, que a causa da fragilidade foi tratada ou que o risco foi reduzido.

O Guia poderá orientar a avaliação com base nos seguintes critérios:

- pertinência: relação direta entre a evidência e a recomendação;
- suficiência: quantidade e abrangência necessárias para sustentar a conclusão;
- confiabilidade: origem, autenticidade e consistência da informação;
- tempestividade: correspondência entre o documento e o período avaliado;
- efetividade: demonstração de que a providência foi efetivamente incorporada ao processo;
- sustentabilidade: existência de condições para a manutenção da melhoria ao longo do tempo.

A avaliação poderá resultar na aceitação da evidência, na solicitação de complementação ou na sua rejeição fundamentada. A decisão deverá ser registrada no instrumento de monitoramento.



PTT – FLUXO DE COMUNICAÇÃO

➤ O Fluxo de Comunicação organiza as interações entre a Auditoria Interna e os gestores durante o monitoramento. Sua finalidade é estabelecer canais, momentos, responsáveis e registros mínimos para reduzir ruídos, atrasos e divergências de entendimento.

O fluxo sugerido compreende:

- 1.comunicação da recomendação e dos critérios de acompanhamento;
- 2.indicação da unidade e do gestor responsáveis;
- 3.apresentação do plano de providências;
- 4.acompanhamento periódico;
- 5.envio das evidências;
- 6.análise pela Auditoria Interna;
- 7.solicitação de complementação, quando necessária;
- 8.comunicação da conclusão;
- 9.escalonamento à alta administração nos casos relevantes;
- 10.registro do encerramento ou da assunção do risco.

As comunicações deverão privilegiar clareza, objetividade e registro institucional. Reuniões técnicas poderão ser utilizadas para esclarecer dúvidas, alinhar expectativas e evitar sucessivas devoluções de evidências, sem comprometer a independência da Auditoria Interna.



PTT – MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

➤ A Matriz de Responsabilidades busca esclarecer a participação de cada ator no processo de monitoramento. Sua aplicação reduz sobreposições, lacunas e indefinições quanto à execução das providências e à análise das evidências.

A matriz poderá ser adaptada conforme a estrutura da instituição, sem transferir à Auditoria Interna responsabilidades próprias da gestão.

Ator	Responsabilidades principais
Auditoria Interna	Registrar e monitorar as recomendações; avaliar as evidências; comunicar pendências; consolidar informações; reportar situações relevantes; preservar sua independência.
Alta administração	Apoiar institucionalmente o monitoramento; acompanhar situações críticas; decidir sobre riscos relevantes; formalizar a aceitação de riscos quando aplicável.
Gestor da unidade responsável	Planejar e coordenar as providências; designar responsáveis; acompanhar os prazos; validar as informações encaminhadas.
Responsável operacional	Executar as ações previstas; produzir e organizar as evidências; atualizar as informações do acompanhamento.
Áreas de governança, riscos e controles	Apoiar a integração das recomendações aos processos institucionais, quando pertinente.
Área de tecnologia da informação	Apoiar a manutenção das ferramentas, dos sistemas e dos painéis utilizados no monitoramento.



PTT – PAINEL GERENCIAL

➤ O Painel Gerencial é destinado à consolidação visual das informações produzidas durante o monitoramento. Poderá ser desenvolvido em ferramenta de Business Intelligence, sistema institucional, planilha eletrônica ou outra solução compatível com os recursos disponíveis.

Sua finalidade é facilitar a análise das recomendações por unidade, prazo, situação, criticidade, responsável e tempo de implementação. O painel também poderá apresentar riscos assumidos, reincidências e benefícios registrados.

Recomenda-se a utilização de filtros que permitam examinar:

- unidade responsável;
- trabalho de auditoria;
- período de emissão;
- situação da recomendação;
- prazo;
- grau de criticidade;
- tempo em acompanhamento;
- evidências pendentes;
- benefícios registrados;
- riscos formalmente assumidos.

O painel não substitui os registros detalhados do PPP. Sua função é apresentar uma visão consolidada que apoie a tomada de decisão e a comunicação dos resultados do monitoramento.



PTT – INDICADORES

Os indicadores permitem acompanhar o desempenho do processo de monitoramento e identificar tendências que demandem atenção da Auditoria Interna ou da gestão. Devem ser selecionados conforme a disponibilidade e a confiabilidade dos dados.

Os indicadores são sugestões de acompanhamento e não representam metas previamente validadas. Cada instituição deverá definir parâmetros, periodicidade e responsáveis de acordo com sua realidade. São sugeridos os seguintes indicadores:

Indicador	Forma de apuração sugerida	Finalidade
Percentual de recomendações implementadas	$\text{Recomendações implementadas} \div \text{recomendações monitoradas} \times 100$	Acompanhar o nível de implementação
Percentual de recomendações em implementação	$\text{Recomendações em implementação} \div \text{recomendações monitoradas} \times 100$	Verificar o volume de providências em andamento
Percentual de recomendações vencidas	$\text{Recomendações com prazo vencido} \div \text{recomendações pendentes} \times 100$	Identificar atrasos
Tempo médio de implementação	$\text{Soma dos dias entre emissão e implementação} \div \text{recomendações implementadas}$	Avaliar a duração do ciclo
Percentual de PPP atualizado	$\text{PPP atualizados no período} \div \text{PPP acompanhados} \times 100$	Verificar a qualidade dos registros
Percentual de evidências aceitas na primeira análise	$\text{Evidências aceitas sem complementação} \div \text{evidências analisadas} \times 100$	Avaliar a adequação das comprovações
Percentual de recomendações com benefícios registrados	$\text{Recomendações com benefício identificado} \div \text{recomendações implementadas} \times 100$	Acompanhar a demonstração de resultados



PTT – REGISTRO DE BENEFÍCIOS

➤ O Registro de Benefícios tem por finalidade identificar e documentar os resultados decorrentes da implementação das recomendações, observando os critérios estabelecidos na regulamentação aplicável.

Os benefícios poderão ser financeiros ou não financeiros. Entre os benefícios não financeiros, podem ser considerados o aperfeiçoamento de processos, a redução de riscos, o fortalecimento dos controles internos, a melhoria da qualidade das informações, a correção de procedimentos e a ampliação da transparência.

O registro deverá conter:

- recomendação relacionada;
- providência implementada;
- descrição do benefício;
- classificação do benefício;
- período de referência;
- memória de cálculo, quando aplicável;
- evidências comprobatórias;
- unidade beneficiada;
- responsável pela informação;
- validação realizada.

O registro sistemático dos benefícios favorece a demonstração da contribuição da Auditoria Interna e permite que a organização reconheça os efeitos concretos das providências adotadas.



PTT – INTEGRAÇÃO COM O PGMQ

- A integração com o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade busca assegurar que o processo de monitoramento também seja objeto de avaliação e aperfeiçoamento periódico.

Essa integração poderá ocorrer mediante a análise dos procedimentos utilizados, da qualidade dos registros, da tempestividade das avaliações, da adequação das comunicações e da percepção dos participantes. Os resultados poderão subsidiar revisões do Manual, capacitações e ajustes nos instrumentos.

Não se propõe a criação de um novo indicador específico para o PGMQ. A metodologia sugere que os dados e as avaliações já produzidos no âmbito do programa sejam utilizados para identificar oportunidades de melhoria no monitoramento das recomendações.



PTT – PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO

➤ A implementação deve ser gradual, estruturada em cinco fases:

Etapa 1 – Sensibilização: Engajamento da Alta Gestão.

Etapa 2 – Capacitação: Treinamento técnico das equipes.

Etapa 3 – Implantação Piloto: Teste em ambiente controlado.

Etapa 4 – Expansão: Adoção escalonada na instituição.

Etapa 5 – Aprimoramento: Revisão contínua da metodologia.

O sucesso deve ser medido por sua utilidade prática e resultados reais, como a queda no volume de recomendações vencidas e a melhoria na qualidade das evidências.

Etapa	Finalidade	Resultado esperado
Sensibilização	Apresentar a proposta e mobilizar os participantes	Compreensão dos objetivos e das responsabilidades
Capacitação	Preparar os usuários	Utilização adequada dos instrumentos
Implantação piloto	Testar a aplicação em escala reduzida	Identificação de ajustes necessários
Expansão	Ampliar a utilização	Incorporação gradual às rotinas institucionais
Acompanhamento e aprimoramento	Avaliar e revisar o processo	Melhoria contínua da metodologia



PTT – PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO

➤ Etapa 1 – Sensibilização: Engajamento da Alta Gestão.

A primeira etapa busca apresentar a metodologia à alta administração, aos gestores e aos servidores envolvidos. Devem ser explicados a finalidade do monitoramento, os papéis dos participantes, os benefícios esperados e os instrumentos que serão utilizados.

A sensibilização contribui para reduzir resistências e reforçar que a implementação das recomendações constitui responsabilidade da gestão, enquanto o acompanhamento independente compete à Auditoria Interna.



PTT – PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO

➤ Etapa 2 – Capacitação

A segunda etapa compreende a preparação dos participantes para utilização dos procedimentos e instrumentos. Recomenda-se abordar:

- elaboração e atualização do PPP;
- organização das evidências;
- critérios de validação;
- utilização do TAR;
- responsabilidades dos participantes;
- funcionamento dos indicadores e do painel;
- registro dos benefícios.

Os materiais de capacitação poderão incluir apresentações, roteiros, exemplos, estudos de caso, perguntas frequentes e exercícios de aplicação.



PTT – PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO

➤ Etapa 3 – Implantação piloto

A terceira etapa consiste na aplicação inicial da metodologia em uma unidade, área ou conjunto selecionado de recomendações. O piloto permitirá verificar a adequação dos instrumentos, os fluxos de comunicação, os prazos e as dificuldades operacionais.

A escolha do piloto poderá considerar relevância, disponibilidade dos participantes, diversidade das recomendações e viabilidade de acompanhamento.



PTT – PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO

➤ Etapa 4 – Expansão

Após os ajustes decorrentes do piloto, a metodologia poderá ser gradualmente ampliada para as demais unidades. Nessa etapa, deverão ser definidos o cronograma, os responsáveis pelo suporte e as rotinas de consolidação das informações.

A expansão não exige que todas as instituições adotem simultaneamente soluções tecnológicas complexas. Os instrumentos poderão ser inicialmente aplicados por meios disponíveis e aperfeiçoados conforme a maturidade do processo.



PTT – PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO

➤ Etapa 5 – Acompanhamento e aprimoramento

A última etapa compreende a avaliação periódica da aplicação da metodologia, a revisão dos instrumentos e a incorporação das melhorias identificadas.

Recomenda-se que a Auditoria Interna e os participantes analisem dificuldades, resultados, qualidade das informações e necessidades de capacitação. As alterações relevantes deverão ser formalizadas e comunicadas aos usuários.



PTT – PROPOSTA DE AVALIAÇÃO

➤ A avaliação tem por finalidade verificar a adequação, a utilidade e o potencial de contribuição da metodologia. Como sua implementação não integrou o escopo da pesquisa, são apresentados critérios que poderão ser utilizados posteriormente pelas instituições interessadas.

A proposta de avaliação foi organizada em quatro dimensões: processo, produto, resultados e aprendizagem institucional.

Dimensão	Questão orientadora	Instrumentos sugeridos
Processo	A metodologia foi aplicada conforme planejado?	Checklists, registros, entrevistas e reuniões
Produto	O Manual e seus instrumentos são claros e úteis?	Questionário de avaliação dos usuários
Resultados	O processo de monitoramento apresentou melhorias?	Indicadores, relatórios e análise comparativa
Aprendizagem institucional	As informações foram utilizadas para aperfeiçoar a gestão?	Entrevistas, análise documental e registros institucionais



PTT – PROPOSTA DE AVALIAÇÃO

➤ Dimensão 1 – Avaliação do processo

A avaliação do processo deverá examinar como a metodologia foi aplicada, considerando:

- cumprimento das etapas previstas;
- participação dos responsáveis;
- tempestividade das atualizações;
- funcionamento dos fluxos de comunicação;
- utilização dos instrumentos;
- dificuldades operacionais;
- necessidade de suporte ou capacitação.

Poderão ser utilizados registros administrativos, listas de verificação, entrevistas, reuniões de acompanhamento e questionários com os participantes.



PTT – PROPOSTA DE AVALIAÇÃO

➤ Dimensão 2 – Avaliação do produto

A avaliação do produto deverá verificar a clareza, a pertinência, a facilidade de utilização e a adequação dos conteúdos e instrumentos apresentados no Manual. Os usuários poderão avaliar:

- organização do conteúdo;
- compreensão das orientações;
- utilidade dos modelos;
- adequação dos critérios;
- facilidade de adaptação;
- aplicabilidade à realidade institucional;
- necessidade de inclusão, exclusão ou alteração de instrumentos.

Recomenda-se a utilização de questionário estruturado, com espaço para contribuições qualitativas.



PTT – PROPOSTA DE AVALIAÇÃO

➤ Dimensão 3 – Avaliação dos resultados

Essa dimensão deverá examinar as mudanças observadas no processo de monitoramento após a aplicação da metodologia. Entre os resultados que poderão ser acompanhados estão:

- maior atualização dos registros;
- redução das recomendações vencidas;
- melhoria da qualidade das evidências;
- diminuição do tempo de implementação;
- maior clareza das responsabilidades;
- ampliação do registro de benefícios;
- disponibilidade de informações gerenciais mais consistentes.

Esses elementos configuram resultados esperados e deverão ser verificados mediante dados produzidos após a implementação.



PTT – PROPOSTA DE AVALIAÇÃO

➤ Dimensão 4 – Avaliação da aprendizagem institucional

A aprendizagem institucional deverá ser analisada a partir da capacidade da organização de utilizar as informações do monitoramento para aperfeiçoar processos, prevenir recorrências e revisar práticas de gestão. Poderão ser observados:

- utilização dos resultados na tomada de decisão;
- incorporação de melhorias aos processos;
- compartilhamento de boas práticas;
- redução da reincidência de fragilidades;
- revisão periódica dos instrumentos;
- integração com gestão de riscos, controles internos e PGMQ.



PTT – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO – CONCLUSÃO

➤ A proposta de intervenção organiza os quatro achados da pesquisa em uma metodologia estruturada por quatro diretrizes: estruturação do monitoramento, padronização institucional, comunicação e responsabilização, e governança e melhoria contínua.

Essas diretrizes são operacionalizadas por instrumentos como o Plano de Providências Permanente (PPP), o Termo de Assunção de Risco (TAR), o Guia para Validação das Evidências, o Fluxo de Comunicação, a Matriz de Responsabilidades, o Painel Gerencial, os Indicadores, o Registro de Benefícios e a integração com o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ).

A metodologia prevê, ainda, propostas de implementação e de avaliação, permitindo sua adaptação às características de cada instituição. Assim, o Manual oferece uma referência estruturada, fundamentada nas evidências da pesquisa, no referencial teórico e no arcabouço normativo, com potencial para fortalecer o monitoramento contínuo das recomendações, a governança, a gestão de riscos, os controles internos e a accountability.



AUTORIA DA PROPOSTA

Giulliano Santana Silva do Amaral

Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional — PROFIAP, Universidade Federal de Sergipe. Servidor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe.

E-mail: giulliano@academico.ufs.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6629-1274>

Abimael Magno do Ouro Filho

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Sergipe. Docente permanente nos Programas de Pós-Graduação em Administração –PROPADM e Administração Pública em Rede – PROFIAP pela Universidade Federal de Sergipe.

E-mail: abimaelmagno@academico.ufs.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1308-9297>

Maria Elena Leon Olave

Pós-Doutorada em Empreendedorismo e Novos Negócios pela Universidade do Minho-Portugal, Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo. Mestre em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Docente Associada do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe.

E-mail: mleonolave@academico.ufs.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7367-4896>

Data de finalização do documento: 31/07/2026



Discente: Giulliano Santana Silva do Amaral,
Mestrando em Administração Pública

Orientador: Abimael Magno do Ouro Filho,
Doutor em Administração

Coorientadora: Maria Elena Leon Olave,
Pós-doutora em Empreendedorismo e Novos Negócios

Universidade Federal de Sergipe

Data de finalização do documento (31/07/2026)

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 6023:2018. Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

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.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa nº 10, de 28 de abril de 2020. Aprova a Sistemática de Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios 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 do Poder Executivo Federal. Brasília: CGU, edição vigente.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

INTOSAI. ISSAI 100 – Princípios Fundamentais de Auditoria do Setor Público. Tradução de Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Viena: INTOSAI, 2017. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/80/04/47/3A/C1DEF610F5680BF6F18818A8/ISSAI_100_p_rincipios_fundamentais_auditoria_setor_publico.pdf.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (IIA BRASIL). Normas globais de auditoria interna. São Paulo: IIA Brasil, 2024. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/globalinternala-editorHTML-00000008-07052024134230.pdf>.

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE. Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Auditoria Interna. Aracaju: IFS, 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SAMPAIO, S. M. P.; NOGUEIRA, M. A. F. de S. A divulgação do monitoramento das recomendações emitidas pelas unidades de auditoria interna das universidades públicas do centro-oeste. Contribuciones a las Ciencias Sociales, v. 17, n. 9, e10929, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.9-325.

SANTOS JÚNIOR, Dilson Pereira dos; SANTOS, Jeferson Alves dos. O papel da auditoria interna no apoio à governança: indicadores históricos de integração na administração pública. DESAFIOS-Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins, v. 10, n. Especial 4, 2023.

STROHSCHOEN, M. T. B., et al. (2024). Proposta de estratégia de monitoramento das recomendações emitidas nas auditorias do Sistema Único de Saúde. Revista Aval, 11(25). <https://doi.org/10.36517/AVAL.V11I25.95416>

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

PROTOCOLO DE ENTREGA DA PROPOSTA AOS PRATICANTES

À

Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe
Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe

Pelo presente, encaminhamos o Produto Técnico-Tecnológico intitulado “Manual de Boas Práticas para o Monitoramento Contínuo das Recomendações da Auditoria Interna em Instituições Federais de Ensino”, derivado da dissertação de mestrado “O Feedback que Transforma: Monitoramento Ativo da Auditoria Interna e a Evolução da Gestão Pública”, de autoria de Giulliano Santana Silva do Amaral.

Os documentos foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Sergipe. A solução técnico-tecnológica apresenta-se sob a forma de Relatório Técnico Conclusivo, destinado a orientar a adoção de uma metodologia sistemática de monitoramento contínuo das recomendações da Auditoria Interna, mediante a definição de princípios, etapas, responsabilidades, instrumentos, indicadores e mecanismos de transparência.

Seu propósito é favorecer a implementação das recomendações, ampliar a rastreabilidade das providências, qualificar as informações gerenciais e contribuir para o fortalecimento da governança, da *accountability* e da gestão pública.

Solicitamos que eventuais ações relacionadas à avaliação, implantação ou adaptação da proposta sejam informadas à Coordenação Local do Profiap/UFS, por meio do endereço eletrônico: profiap@academico.ufs.br

Registro de recebimento

Aracaju, SE 31 de julho de 2026

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT

O Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido nesta pesquisa consiste em um Manual de Boas Práticas para o Monitoramento Contínuo das Recomendações da Auditoria Interna nas Instituições Federais de Ensino, elaborado para operacionalizar a metodologia sistemática proposta na dissertação.

Sua concepção fundamenta-se na articulação entre as evidências produzidas durante a investigação, o referencial teórico e o arcabouço normativo aplicável à Auditoria Interna.

A pesquisa que concebeu este produto técnico insere-se nos domínios da Linha de Pesquisa de Administração Pública e Organizações.

Dessa forma, os atributos qualificadores apresentados a seguir demonstram a aderência da proposta aos objetivos da pesquisa e evidenciam seu potencial de utilização no contexto da Administração Pública.

Atributo	Caracterização do Produto
Aderência	O Manual foi desenvolvido a partir de evidências produzidas em pesquisa aplicada realizada no Instituto Federal de Sergipe, encontrando respaldo no referencial teórico e nos normativos nacionais e internacionais que disciplinam a atividade de Auditoria Interna Governamental.
Aplicabilidade	A metodologia foi concebida para utilização por Auditores Internos, Reitores, Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos, Diretores-Gerais de Campi e demais gestores responsáveis pela implementação das recomendações, podendo ser incorporada às rotinas institucionais conforme a estrutura e a maturidade organizacional de cada instituição.
Inovação	A proposta apresenta inovação de natureza incremental ao sistematizar práticas já reconhecidas pela literatura e pelos normativos em uma metodologia estruturada, integrada e operacionalizada por meio de instrumentos padronizados destinados ao monitoramento contínuo das recomendações da Auditoria Interna.
Complexidade	O Produto Técnico-Tecnológico integra diferentes dimensões da gestão pública, envolvendo governança, gestão de riscos, controles internos, comunicação institucional, responsabilização, transparência e avaliação de resultados, exigindo atuação coordenada entre Auditoria Interna e gestores.
Impacto potencial	Espera-se que sua utilização contribua para o aperfeiçoamento do monitoramento das recomendações, para a melhoria da qualidade das informações gerenciais, para o fortalecimento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos e da <i>accountability</i> , ampliando a capacidade da Auditoria Interna de induzir melhorias na gestão pública.
Replicabilidade	Embora tenha sido desenvolvida a partir da realidade do Instituto Federal de Sergipe, a metodologia possui caráter adaptável e poderá ser utilizada por outras Instituições Federais de Ensino e organizações públicas que possuam Unidade de Auditoria Interna Governamental, respeitadas suas especificidades institucionais.

ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT

Os atributos apresentados demonstram que o Produto Técnico-Tecnológico materializa a metodologia proposta em um conjunto integrado de diretrizes, procedimentos e instrumentos para o monitoramento contínuo das recomendações da Auditoria Interna.

Embora desenvolvido a partir da realidade do Instituto Federal de Sergipe, o Manual foi concebido para adaptação a outras Instituições Federais de Ensino e organizações públicas com Unidade de Auditoria Interna Governamental, contribuindo para a padronização dos procedimentos, o fortalecimento da comunicação institucional, a rastreabilidade das recomendações e a produção de informações gerenciais que apoiem a governança e a melhoria contínua da gestão pública.

EVIDENCIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO E IMPACTO DA PROPOSTA

O Produto Técnico-Tecnológico apresenta potencial para contribuir com o aperfeiçoamento do monitoramento contínuo das recomendações emitidas pelas Unidades de Auditoria Interna, ao disponibilizar uma metodologia sistemática operacionalizada por meio de um Manual de Boas Práticas, passível de adaptação às diferentes realidades das Instituições Federais de Ensino.

No âmbito institucional, espera-se que sua utilização favoreça a organização do monitoramento, a padronização dos procedimentos, o fortalecimento da comunicação entre a Auditoria Interna e os gestores e a ampliação da rastreabilidade das recomendações, disponibilizando informações gerenciais que apoiem a tomada de decisão.

Sob a perspectiva da governança, a metodologia possui potencial para fortalecer a gestão de riscos, os controles internos e a *accountability*, ao incentivar o acompanhamento sistemático das recomendações, a definição de responsabilidades, o registro das evidências e a consolidação de informações sobre o desempenho do monitoramento.

A proposta também poderá contribuir para o aperfeiçoamento da atuação das Unidades de Auditoria Interna Governamental e dos gestores responsáveis pela implementação das recomendações, promovendo maior uniformidade dos procedimentos, clareza das responsabilidades e integração entre auditoria e gestão.

Embora desenvolvida a partir da realidade do Instituto Federal de Sergipe, a metodologia foi concebida para adaptação a outras Instituições Federais de Ensino e organizações públicas com Unidade de Auditoria Interna Governamental.

Por fim, ressalta-se que os impactos descritos representam resultados esperados, uma vez que a implementação da metodologia não integrou o escopo desta pesquisa. Sua efetiva contribuição dependerá da adoção institucional, da aplicação dos instrumentos propostos e de avaliações posteriores que permitam verificar seus efeitos sobre o monitoramento e a gestão pública.