



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

30
Enap *anos*

João Luiz Domingues

Melhoria da gestão e do aumento da governança da Universidade de Brasília a partir da adequação da estrutura de sua Unidade de Auditoria Interna em seus aspectos humanos e tecnológicos.

Brasília – DF
Junho/2016

The logo for Enap (Escola Nacional de Administração Pública) consists of the word "Enap" in white, bold, sans-serif font, centered within a solid red rectangular background.

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

João Luiz Domingues

Melhoria da gestão e do aumento da governança da Universidade de Brasília a partir da adequação da estrutura de sua Unidade de Auditoria Interna em seus aspectos humanos e tecnológicos.

Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Orientador: Ariel Cecilio Garces Pares

Brasília – DF
Junho/2016

Brasília – DF

Junho/2016

Melhoria da gestão e do aumento da governança da Universidade de Brasília a partir da adequação da estrutura de sua Unidade de Auditoria Interna em seus aspectos humanos e tecnológicos.

Autor: João Luiz Domingues
Escola Nacional de
Administração Pública

Resumo

Este trabalho propõe um modelo de atuação da Unidade de Auditoria Interna que possibilite a melhoria da gestão e o aumento da governança da Universidade de Brasília. O processo de transformação tem como escopo permitir à Auditoria Interna auxiliar a organização no atingimento de seus objetivos estratégicos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão de riscos, controle interno e governança. O presente projeto de intervenção visa implantar um Sistema de Gestão Estratégica na Unidade de Auditoria Interna da Universidade de Brasília, tendo como produto principal o Planejamento Estratégico, cuja vigência compreenderá o triênio 2017-2019. Foi utilizada, inicialmente a técnica SWOT tendo como público alvo o conjunto dos servidores do Órgão de Controle Interno, incluindo a chefia, na identificação do cenário interno e externo, materializado posteriormente no mapa estratégico e na aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard*, com os objetivos, indicadores, metas e os respectivos Planos de Ação.

Três palavras chave: Auditoria Interna. Planejamento Estratégico. Sistema de Gestão Estratégica.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| Introdução | 3 |
| Metodologia | 7 |
| 1. Identificação do Projeto | 9 |
| 1.1. Título | 9 |
| 1.2. Localização do Projeto..... | 9 |
| 1.3. Público-Alvo | 9 |
| 1.4. Valor total do projeto | 10 |
| 1.5. Duração do Projeto..... | 10 |
| 1.6. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora | 10 |
| 2. Lógica de Intervenção do Projeto..... | 10 |
| 3. Contexto e Justificativa | 10 |
| 4. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos no Projeto..... | 14 |
| 5. Ciclo de vida do projeto | 16 |
| 6. Escopo do Projeto..... | 23 |
| 6.1 Estrutura Analítica do Projeto | 23 |
| 6.2 Não escopo do projeto..... | 25 |
| 6.3 Quadro de Trabalho | 26 |
| 7. Cronograma do Projeto | 27 |
| 8. Estimativa de Custos do Projeto..... | 27 |
| 9. Estratégia de Monitoramento e Avaliação do Projeto | 28 |
| Considerações finais..... | 28 |
| Referências bibliográficas | 29 |

INTRODUÇÃO

O presente projeto de intervenção encontra-se em curso e tem como objetivo aumentar a eficácia e a efetividade dos produtos elaborados pela Unidade de Auditoria Interna por meio da utilização dos recursos humanos e tecnológicos adequados e compatíveis à atividade de auditor interno, permitindo melhor desempenho em suas atividades e, conseqüentemente, o fortalecimento da gestão e o aumento da governança da Universidade de Brasília (UnB). De acordo com o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA), a Unidade de Auditoria Interna “é uma atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação (*assurance*) e de consultoria e **tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização**”. (grifos nossos)

O Tribunal de Contas da União (TCU) tem se manifestado de forma rotineira acerca da estrutura e do funcionamento das Unidades de Auditoria Interna em seus trabalhos, a exemplo do Acórdão nº 821/2014 – Plenário, avaliando o nível de desempenho operacional e verificando a aderência de suas estruturas, procedimentos e atividades às normas de boas práticas, nacionais e internacionais de auditoria interna e de governança.

No livro dez passos para a boa governança (2014), o TCU enuncia que “a auditoria interna auxilia a organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão de riscos, controle e governança. Constitui uma forma de dotar o gestor de uma rede de informações e instrumentos de suporte à tomada de decisão. Ademais, a atuação efetiva da auditoria interna auxilia na prevenção de desvios que poderiam ensejar apontamentos de irregularidades pelo Tribunal de Contas, com a conseqüente responsabilização dos agentes”.

No encalço desses objetivos, O TCU recomenda que se estabeleça a função de auditoria interna e crie condições para que seja independente e proficiente, de modo que adicione valor à organização.

A Controladoria-Geral da União (CGU), com base na competência conferida pela Lei nº 10.180 de 06 de fevereiro de 2001, art. 22, § 5º, expediu a Instrução Normativa nº 24, de 17 de novembro de 2015, que sinaliza as diretrizes a serem observadas pela Unidade de Auditoria Interna no planejamento dos trabalhos a serem realizados, com destaque para o planejamento estratégico; a estrutura de governança; o programa de integridade e o gerenciamento de riscos corporativos; os controles existentes; os planos; as metas; os objetivos específicos; os programas; e as políticas do respectivo órgão ou entidade a que se vincula.

Portanto, a seleção do tema do projeto de intervenção está alinhada a sua importância no contexto atual para os órgãos e entidades da Administração Pública federal, estadual e municipal, vez que a gestão pública moderna deve ser focada em resultados e orientada ao cidadão. Na contramão das condições em que a Unidade de Auditoria Interna da UnB opera atualmente, em que não se tem disponibilização de sistema informatizado de auditoria para o registro de suas atividades e dos seguintes documentos: regimento interno aprovado pelo Conselho Superior (CONSUNI); plano de capacitação para os seus servidores; manual de elaboração de relatórios; e manual de procedimentos de auditoria, de modo a permitir a realização de ações de controle de forma orientada e padronizada.

Logo, faz-se necessário dotar a Unidade de Auditoria Interna de recursos para o melhor desempenho de sua missão institucional, com foco no desenvolvimento das competências e habilidades de seus servidores e no uso de tecnologia de informação (sistemas de auditoria), de modo a permitir, respectivamente, a execução de trabalhos de auditoria que se aprumem com o objetivo superior desse projeto de intervenção e com o controle das ações realizadas, mais notadamente com as fases de planejamento, realização (execução) e monitoramento dos trabalhos desenvolvidos pela equipe de auditoria.

Para alcançar a melhoria no desempenho da Unidade de Auditoria Interna, implantar-se-á Sistema de Gestão Estratégica por meio da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), cujos objetivos e estratégias foram definidos a partir dos

resultados obtidos com a utilização da ferramenta de diagnóstico institucional SWOT.

Essa ferramenta possibilita análise do cenário interno e externo, com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e assim facilitar a visualização das características que fazem parte de sua sigla: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). A técnica da análise SWOT integra as metodologias de planejamento estratégico organizacional e para a sua aplicação foi necessário o envolvimento dos servidores em oficinas, bem como na definição dos conceitos de missão e de visão da Unidade de Auditoria Interna.

A adoção do BSC deve-se ao fato de permitir a descrição de estratégias que criam valor para a organização pública ou privada, vez que condensa em um único relatório (mapa estratégico) os objetivos, metas e ações, interligados por uma relação de causa e efeito ao longo do tempo, distribuídos em quatro dimensões da gestão (Costa, 2008).

Contudo, diferentemente do setor privado, a criação de valor no setor público não está associada à perspectiva financeira, aumento do valor para os acionistas, por exemplo, e sim ao desempenho no cumprimento da missão institucional, o que irá requerer adaptações na elaboração do mapa estratégico a ser utilizado e nas perspectivas que compõem o BSC idealizado por Nolan Norton e Robert Kaplan na década de 1990. A perspectiva financeira para o setor público é o meio para obtenção de recursos necessários para o cumprimento de sua função social e por isso deve ser deslocada do topo do BSC tradicional e colocada na base do BSC adaptado, impactando de forma direta na realização das demais perspectivas.

Nesse diapasão, ganha relevância os aportes orçamentários e financeiros disponibilizados anualmente à Auditoria Interna, aproximadamente R\$ 20.000,00, o que se mostra incompatível com a viabilidade e o alcance do objetivo superior do projeto de intervenção, vez que os planos de ação a serem executados demandarão valores acima desse montante. De modo a resguardar o alcance do objetivo superior, será elaborado Plano de Contingência caso não sejam disponibilizados à

Auditoria Interna os recursos orçamentários e financeiros conforme estabelecidos no Planejamento Estratégico.

De acordo com Ghelman e Costa (2006), o *Balanced Scorecard* na esfera pública deve contemplar medidas nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência, vez que uma organização pública, para prestar serviços com excelência, precisa realizar a sua função social (efetividade) com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o menor consumo de recursos possíveis (eficiência).

O Sistema de Gestão Estratégica será materializado no documento denominado Planejamento Estratégico cuja vigência será de três anos, com o início previsto para janeiro de 2017. O objetivo em questão é, além de conferir publicidade junto aos servidores e à comunidade da UnB, alcançar o compromisso de todos envolvidos, em especial, da alta Administração da Universidade de Brasília (*Stakeholders*).

Em relação aos recursos humanos, a Unidade de Auditoria interna atualmente é composta por onze servidores, sendo dez destes alocados na atividade fim e um na realização de atividade administrativa, cuja aprovação ocorreu em concurso público para o cargo de assistente administrativo.

O quantitativo atual de servidores mostra-se compatível à estratégia delineada no projeto de intervenção que visa transformar a Auditoria interna da UnB em modelo de referência dentre as demais Unidades de Auditoria que integram a estrutura das Universidades Federais e dos Institutos Federais de Educação, ambos vinculados ao Ministério da Educação (MEC), e sem possibilidade de novo provimento por falta de espaço físico na alocação de novos servidores.

Todavia, faltam-lhes conhecimentos e habilidades necessários para o exercício das atividades de auditoria, cuja origem reside no processo de seleção pública, em que as matérias exigidas não se mostram compatíveis com a qualificação técnica exigida para o desempenho do cargo de auditor interno, e na falta de plano de

capacitação, que possibilite ao servidor adquirir conhecimentos específicos necessários para executar a função com eficácia.

De modo a permitir a implantação do Sistema de Gestão Estratégica a partir de 2017, foram constituídas comissões internas com o objetivo de elaborar os seguintes documentos: minuta do regimento interno; plano de capacitação; manuais de procedimentos de auditoria e de elaboração de relatório; e nota técnica indicando os conhecimentos básicos e específicos que devem ser exigidos dos candidatos ao cargo de auditor interno da UnB. O prazo estabelecido para conclusão e apresentação dos respectivos resultados é dia 31 de dezembro de 2016.

METODOLOGIA

Quanto aos fins, será utilizada no projeto de intervenção a investigação aplicada, porque tem como finalidade a resolução de problemas concretos ao criar a proposta de implantação do Sistema de Gestão Estratégica por meio da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) na Auditoria Interna, de modo a possibilitar, como produto final, a melhoria da gestão e do aumento da governança da Universidade de Brasília.

Contudo, a metodologia do BSC a ser utilizada neste projeto de intervenção não é exatamente o modelo preconizado por Kaplan e Norton com quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado -, e sim proposta adaptada a partir do trabalho “Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência” de autoria de Silvio Ghelman e Stella Regina Reis da Costa.

Enquanto no BSC tradicional desenvolvido por Kaplan e Norton há quatro perspectivas, na proposta dos referidos autores têm-se seis perspectivas. De acordo com Ghelman e Costa (2006), constam do novo modelo três perspectivas do modelo tradicional do BSC, financeiro, clientes e processos internos que, devido às diferenças da forma de atuação de um ente público e um privado possuem

significados distintos, repercutindo em alteração das relações de causa e efeitos entre elas, e novas perspectivas oriundas da necessidade de separar a perspectiva aprendizado e crescimento em duas: uma perspectiva para pessoas e outra para modernização administrativa.

Em adição, com o objetivo de medir a efetividade das ações públicas, ou seja, verificar se os serviços públicos estão sendo orientados para o cidadão, houve a necessidade de se criar uma nova perspectiva chamada cidadão/sociedade. O modelo do BSC adaptado está representado na figura 1:

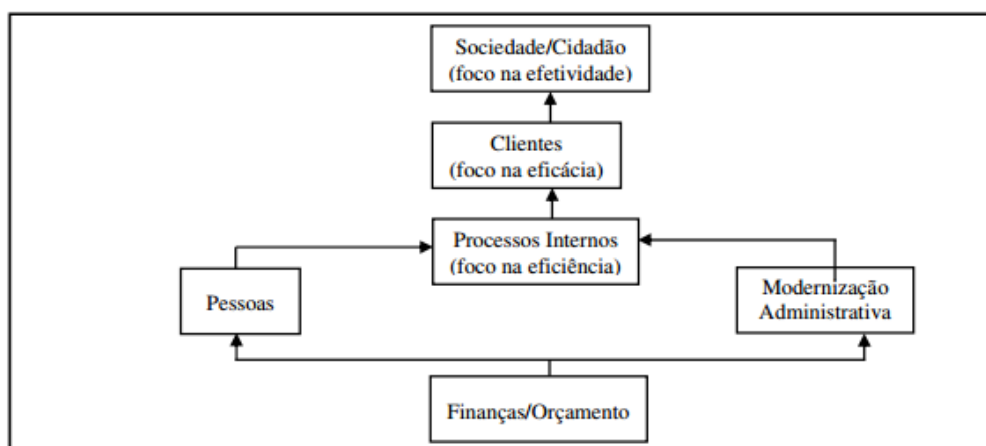


Figura 1 - BSC adaptado ao setor público

Será elaborado mapa estratégico, como resultado do BSC, vez que fornece uma maneira uniforme e consistente de escrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores, representando, segundo Kaplan e Norton (2004), o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia. O mapa estratégico fornece ferramentas para traduzir declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e iniciativas a serem seguidas pela Unidade de Controle.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é do tipo bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. Bibliográfica, por ser desenvolvida com base em material acessível ao público em geral publicado em livros, revistas, artigos e redes eletrônicas sobre *Balanced Scorecard*. A pesquisa é estudo de caso, pois é circunscrita à Unidade de Auditoria Interna da Universidade de Brasília. A

investigação é pesquisa de campo tendo em vista a realização de coleta dos dados na construção do Sistema de Gestão Estratégica com os servidores da Unidade de Auditoria Interna e com os principais *Stakeholders* do processo.

No entanto, a coleta de informações acontecerá em momentos distintos, com realização de duas oficinas: uma primeira, e logo no início dos trabalhos, com os servidores da Unidade de Auditoria Interna, pois devem se apropriar do método e reconhecer o seu papel desde o início; uma segunda, no final do exercício atual, reunindo-se com os *Stakeholders*, instante em que ocorrerá a aplicação de questionários e de entrevistas.

As etapas de elaboração e de execução do projeto de intervenção observarão, no que for atinente, o modelo proposto por Coutinho e Kallás (2005).

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

1.1. Título

Melhoria da gestão e do aumento da governança da Universidade de Brasília a partir da adequação da estrutura de sua Unidade de Auditoria Interna em seus aspectos humanos e tecnológicos.

1.2. Localização do Projeto

Unidade de Auditoria Interna da Universidade de Brasília, localizada no *Campus* Universitário Darcy Ribeiro, Asa Norte, Brasília.

1.3. Público-Alvo

O público-alvo está dividido em duas categorias: a alta Administração, os *Stakeholders*, objeto de aplicação de questionários e de entrevistas, e a sociedade/cidadãos, representada pela comunidade acadêmica; servidores dos 04 (quatro) *Campus* da Universidade de Brasília; e a sociedade, numa visão mais estendida.

1.4. Valor total do projeto

Não valorado até o momento. Deverá ser calculado a partir de hora técnica utilizada pela equipe na construção do Planejamento Estratégico da Unidade: preparativo dos insumos; oficinas; síntese dos trabalhos, materializada em produtos parciais e final; e pesquisa de campo/entrevistas.

1.5. Duração do Projeto

A duração do projeto de intervenção abrangerá o período de abril de 2016 a dezembro de 2017. O projeto iniciou com as definições de missão e visão da Auditoria Interna, estendeu para aplicação da metodologia SWOT e findará com a realização de avaliação para sua atualização, que coincidirá com o primeiro ano de duração do Planejamento Estratégico.

1.6. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

Unidade de Auditoria Interna da Universidade de Brasília.

2. LÓGICA DE INTERVENÇÃO DO PROJETO

| | |
|----------------------------|---|
| Objetivo Superior | Melhorar o desempenho da Gestão e da Governança da Universidade de Brasília. |
| Objetivo do Projeto | Implantar um Sistema de Gestão Estratégica na Unidade de Auditoria Interna da Universidade de Brasília. |
| Principais Produtos | O produto está dividido em 02 (dois) níveis: a) Produto Principal: Elaboração do Planejamento Estratégico. b) Plano de Meios para Implantação do Plano Estratégico: Equipe da Unidade de Auditoria Interna capacitada; Aquisição de Sistema Informatizado de Auditoria; Atuação da Unidade da Auditoria Interna alinhada aos objetivos estratégicos da alta Administração; e Fortalecimento da Gestão e Aumento da Governança da Universidade de Brasília. |

Quadro 1

3. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

O presente projeto de intervenção foi proposto pelo Auditor-Chefe frente a existência de uma grande assimetria entre a escala de operações do objeto da auditoria, a Universidade de Brasília, e a precariedade de meios da Unidade de Auditoria Interna para cumprir com a sua missão regimental. De um lado tem-se a

Universidade com um orçamento anual de, aproximadamente R\$ 1,8 bilhão. De outro se tem uma Auditoria Interna que realiza seu trabalho mesmo sem contar com normativos internos que regulamentem as competências, direitos e obrigações da Auditoria Interna; com falta de conhecimentos técnicos e específicos dos servidores; e, privação de recursos tecnológicos necessários à realização das atividades inerentes à Unidade de Auditoria Interna de modo a possibilitar o fortalecimento da gestão e o aumento da governança da referida Instituição de ensino.

De acordo com o Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000, art. 14, cabe às entidades da Administração Pública Federal indireta organizar as respectivas Unidades de Auditoria Interna, **com o suporte necessário de recursos humanos e materiais, com o objetivo de fortalecer a gestão** e racionalizar as ações de controle. **(grifos nossos)**

O Tribunal de Contas da União (TCU), Acórdão nº 821/2014 – Plenário, noticia que a Unidade de Auditoria Interna deve ser uma atividade independente, de segurança objetiva e de caráter consultivo, que agregue valor e melhore o funcionamento da organização. Isso permite à organização cumprir seus objetivos mediante um enfoque sistemático e disciplinado para avaliar e melhorar a eficácia do processo de gestão de risco, de controle e de governança.

Destarte, a partir do mandamento legal esculpido pelo Decreto nº 3.591/2000 e do posicionamento da Egrégia Corte de Contas, cabe à Unidade de Auditoria Interna contribuir para o fortalecimento da gestão e também da governança da UnB.

O conceito de governança está relacionado, dentre outros princípios, à eficiência e à ética (Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria do TCU, 2014, citando a publicação conjunta em 2004 pelo The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy – CIPFA e pelo Office for Public Management Ltd – OPM - do Guia de padrões de boa governança para serviços públicos).

Para alcançar o fortalecimento da gestão e da governança, bem como a eficiência administrativa, a Unidade de Auditoria Interna deve interagir junto aos principais atores envolvidos na aceitação do projeto de intervenção, *Stakeholders*, evidenciando a sua importância à própria Unidade de Controle e à Organização e, conseqüentemente, aos principais resultados advindos de sua implantação.

Deve haver mudança de comportamento desses atores frente à “Nova visão da Unidade de Auditoria Interna” para o prosseguimento do projeto de intervenção, pois não se visa apenas suprir as lacunas atualmente existentes na Unidade de Auditoria Interna - ausência de uma orientação estratégica para sua atuação, de normativos, de sistemas informatizados, bem como de servidores experientes, -, mas propiciar a realização de trabalhos alinhados aos objetivos estratégicos da alta Administração e, conseqüentemente, contribuir com o fortalecimento da gestão e com o aumento da governança da Universidade de Brasília.

É o que prevê a nova Instrução Normativa CGU nº 24, de 17 de novembro de 2015, que dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), os trabalhos de auditoria realizados pelas unidades de auditoria interna e o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (RAINT),

Art. 3º Na elaboração do PAINT, a unidade de auditoria interna deverá considerar o planejamento estratégico, a estrutura de governança, o programa de integridade e o gerenciamento de riscos corporativos, os controles existentes, os planos, as metas, os objetivos específicos, os programas e as políticas do respectivo órgão ou entidade. (grifos nossos)

A mudança promovida pelo normativo na elaboração do PAINT apresenta dois efeitos diretos e imediatos: primeiro, estabelece a direção a ser trilhada pelas Unidades de Auditoria Interna na realização de suas atividades; e o segundo, impõe a capacitação técnica da equipe de auditores como imprescindível para o atingimento dos objetivos estabelecidos pela CGU.

A implantação do Sistema de Gestão Estratégica na Unidade de Auditoria Interna da Universidade de Brasília por meio da metodologia do SWOT, do BSC e da elaboração de mapa estratégico, como resultado, representará a quebra do

paradigma na forma de atuação das auditorias internas dos diversos órgãos e entidades do governo federal.

A utilização do BSC se justifica vez que viabiliza o processo de transformação interna ao se revestir em modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração do progresso das organizações rumo às suas metas de médio e longo prazo, a partir da tradução da visão, missão em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

O BSC possibilita a descrição de estratégias que criam valor à organização, sendo que no setor público e nas organizações sem fins lucrativos está associado ao desempenho no cumprimento da missão, por meio de um mapa alinhado aos objetivos e medidas de desempenho, o mapa estratégico (Kaplan e Norton 2004), o que se alinha com o objetivo superior do presente projeto de intervenção.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico adiciona a dinâmica temporal da estratégia, trazendo mais clareza e foco. Pode-se dizer que o mapa estratégico é a representação visual da estratégia, ilustrando em uma única página as perspectivas que demonstram a estratégia.

A elaboração do Planejamento Estratégico se faz necessária para que haja um alinhamento entre as ações a serem realizadas pela Unidade de Auditoria Interna e os objetivos estratégicos estabelecidos no BSC. O Planejamento Estratégico pode ser descrito como a formulação de um plano formal com os objetivos de curto e longo prazo de uma organização, em que as organizações planejam suas ações e como serão executados.

Entretanto, durante a elaboração do projeto de intervenção identificou-se as possíveis limitações à completa implantação do Sistema de Gestão Estratégica: indisponibilidade orçamentária e a forte cultura organizacional em que está inserida a UnB. De modo a possibilitar o alcance dos objetivos descritos no BSC, elaborar-se-á Plano de Contingências que preveja a execução de ações substitutivas que

possibilitem a realização dos planos de ações e, conseqüentemente, o objetivo superior do projeto de intervenção ora proposto.

4. ESTRUTURA DE GESTÃO E PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO PROJETO

A estrutura organizacional da Universidade de Brasília, disponível no sítio <http://www.dpo.unb.br/orgugr.php>, está representada na figura 2:

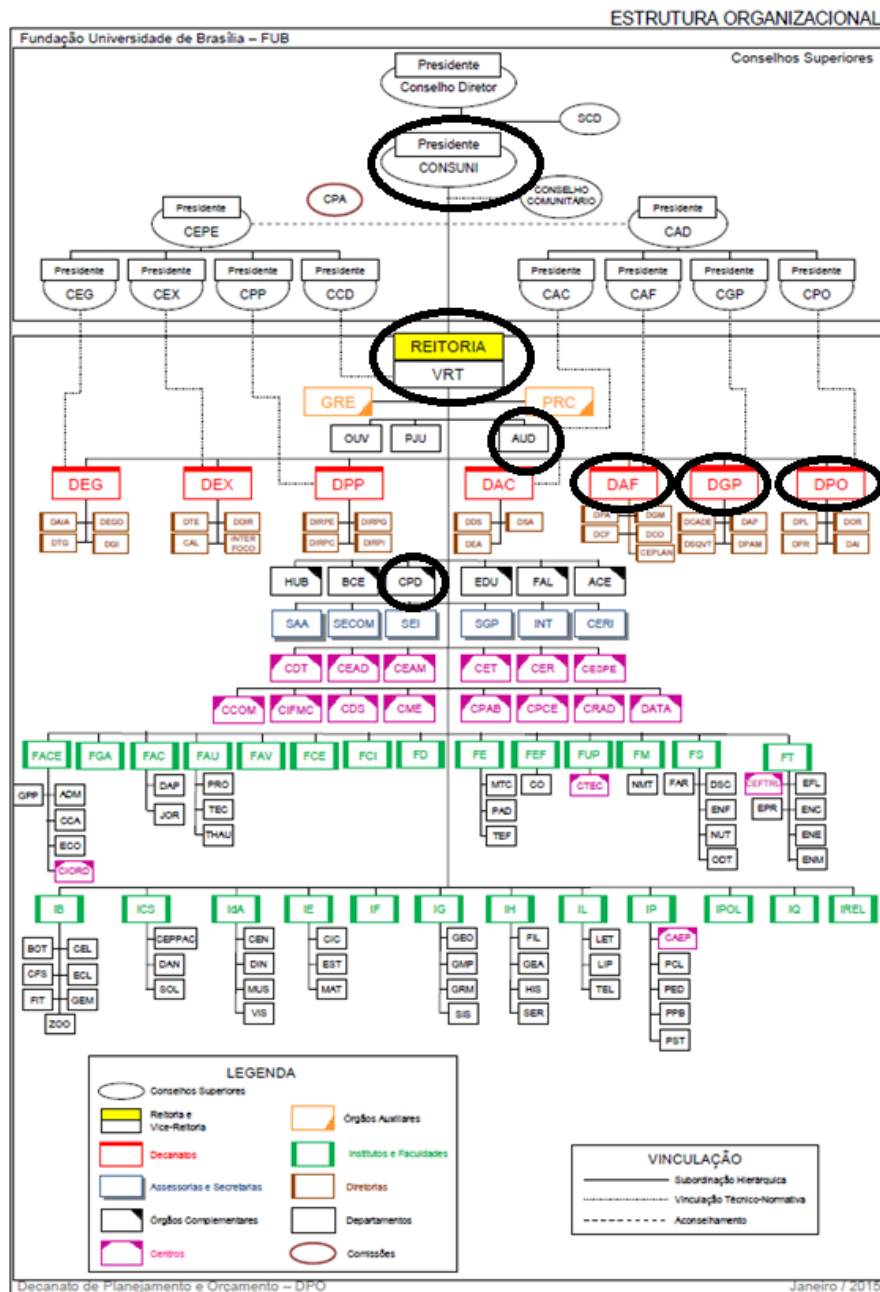


Figura 2

Os atores envolvidos na implantação do Sistema de Gestão Estratégica são:

- a) Alta Administração: Reitoria; Vice Reitoria (VRT); e os Decanatos (DAF; DGP; e DPO).
- b) Conselho Universitário (CONSUNI).
- c) Centro de Informática (CPD).
- d) Unidade de Auditoria Interna (AUD).

A alta Administração tem papel fundamental na implantação do Sistema de Gestão Estratégica. A Reitoria e a Vice Reitoria (VRT) representam o poder decisório, o poder de legitimar, de empoderar o pleito da Unidade de Auditoria Interna, ou de negá-lo.

O Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) participa do processo de transformação viabilizando, orçamentária e financeiramente, a realização do plano de capacitação aprovado para os servidores da Unidade de Controle Interno quando não forem custeados com os recursos próprios da Auditoria Interna e promovendo a revisão do conteúdo exigido na seleção pública para o cargo de auditor.

Os Decanatos de Planejamento e Orçamento (DPO) e de Administração (DAF) são os Centros de Custos responsáveis, respectivamente, pela alocação de recursos orçamentários e autorização para a realização da despesa e do respectivo pagamento no âmbito da UnB. Considerando que o orçamento anual autorizado à Auditoria Interna não se harmoniza com planos de ação previstos no BSC, faz-se necessário o aumento do aporte de recursos orçamentários de forma a permitir a realização das despesas com a realização de ações de capacitação não custeadas pelo DGP e com a aquisição de Sistema Informatizado de Auditoria, caso esta ocorra de forma onerosa.

O Conselho Universitário (CONSUNI) apresenta dentre as suas funções estatutárias proceder à aprovação dos regimentos internos das Unidades Acadêmicas, Órgãos Complementares e Centros, consoante a previsão no art. 12, inciso VIII, do Estatuto da UnB, e, portanto, cabe à Unidade de Auditoria Interna,

mediante encaminhamento ao Magnífico Reitor, submeter a este órgão colegiado a aprovação de seu Regimento Interno.

O Centro de Informática (CPD) é o responsável técnico em avaliar e apresentar posicionamento acerca do Sistema Informatizado de Auditoria pleiteado pela Unidade de Controle, bem como ser o hospedeiro do novo sistema.

A Unidade de Auditoria Interna (AUD) tem a função de coordenar a implantação do Sistema de Gestão Estratégica junto aos principais *Stakeholders* da UnB; elaborar os normativos sob sua responsabilidade; promover o monitoramento do desempenho dos objetivos estratégicos; validar a estratégia escolhida, verificando a consistência das relações de causa e efeito sugeridas na fase de planejamento; e rever as estratégias caso se identifiquem lacunas e oportunidades de melhoria (Coutinho e Kallás, 2005).

5. CICLO DE VIDA DO PROJETO

O presente projeto de intervenção será elaborado e executado tendo como referência o modelo proposto por Coutinho e Kallás (2005), com as adaptações necessárias, e abrangerá as seguintes etapas:

Etapa 1: Fundamentos estratégicos.

Etapa 2: Análise do ambiente.

Etapa 3: Formulação da estratégia.

Etapa 4: Tradução da estratégia.

Etapa 5: Fase Orçamentária.

Etapa 6: Implementação da estratégia.

Etapa 7: Controle estratégico.

Etapa 1: Fundamentos estratégicos.

Nesta etapa serão definidas a missão e a visão da Auditoria Interna, elementos necessários na orientação do processo de planejamento. A missão relaciona-se com a própria existência da Auditoria Interna. A partir da visão, traça-se a trajetória que a

organização irá trilhar no alcance dos objetivos estratégicos. A visão permite aos indivíduos compreenderem por que e como devem apoiar a sua organização.

Etapa 2: Análise do ambiente.

Aplicação da técnica SWOT junto aos servidores da Auditoria Interna. O resultado obtido nesta etapa norteará as etapas seguintes e os planos de ação (ou iniciativas) a serem realizados.

Etapa 3: Formulação da estratégia.

Nesta etapa será definida a proposição de valor que a Auditoria Interna pretende apresentar ao seu cliente (a sociedade). A formulação de estratégia tem como fim último permitir que a organização alcance seus objetivos nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência.

Etapa 4: Tradução da estratégia.

Será adotado o modelo do *Balanced Scorecard* (BSC) como tradução da estratégia, com a elaboração do mapa estratégico com as seis perspectivas delineadas no BSC para o setor público. Nesta etapa serão definidos os objetivos estratégicos, as metas a serem alcançadas e os respectivos indicadores.

Etapa 5: Fase Orçamentária.

Esta etapa tem como objetivo estimar o orçamento anual necessário para realização de ações de capacitação dos servidores da Auditoria Interna para cada ano de vigência do Planejamento Estratégico. No que se refere aos possíveis custos com a aquisição do Sistema Informatizado, estes constarão da proposta anual encaminhada ao DPO no segundo ano de vigência do Planejamento Estratégico.

Etapa 6: Implementação da estratégia.

Nesta etapa tem-se a execução da estratégia planejada e estabelecida nas etapas anteriores. A estratégia é executada nas ações do dia-a-dia, de modo a promover o alcance dos objetivos propostos no Planejamento Estratégico, cuja vigência será de três anos, com início em 01 de janeiro de 2017.

Etapa 7: Controle estratégico.

Etapa importante que consiste em verificar se a execução está alinhada com o planejado. É conhecida como etapa de monitoramento.

A figura 3 sintetiza a execução as etapas do projeto de intervenção, tendo como referência modelo proposto por Coutinho e Kallás (2005) com as respectivas adaptações:

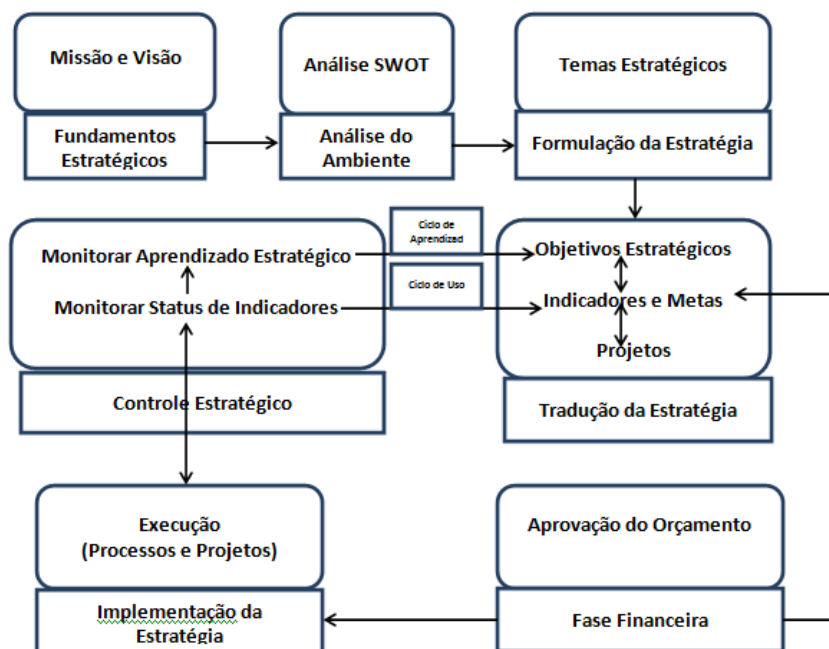


Figura 3.

6. RESULTADOS DAS ATIVIDADES REALIZADAS JUNTO AOS SERVIDORES DA AUDITORIA INTERNA.

Nesta etapa serão apresentados os resultados obtidos por meio de atividades realizadas junto aos servidores da Auditoria interna: os conceitos de missão e visão e a análise SWOT.

A equipe de auditoria definiu os seguintes conceitos para missão e visão são os seguintes:

Missão: “Prover serviços de avaliação e consultoria, de forma independente e objetiva, visando agregar valor aos processos de gerenciamento de riscos, controles e governança”.

Visão: “Ser padrão de excelência nacional como Auditoria Interna entre as Universidades Federais e Instituições Federais de Ensino Superior”.

A análise SWOT consistiu em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da Auditoria Interna. O quadro 2 sintetiza o seu resultado perante os servidores da AUD:

| AMBIENTE INTERNO | |
|---|---|
| FORÇAS | FRAQUEZAS |
| 1- Presença de servidores capacitados e experientes na equipe de auditoria. 2- Dimensionamento satisfatório da atual equipe de servidores da Auditoria Interna. 3- Qualidade dos trabalhos produzidos pela equipe de auditoria. 4- Gestão democrática, participativa e atuante. 5- Incentivo à capacitação dos servidores da Auditoria Interna. 6- Autonomia da Auditoria interna no planejamento e na realização de suas atividades típicas. | 1- Falta de procedimentos de auditoria. 2- Ausência de plano de capacitação dos servidores da Auditoria Interna. 3- Equipe de servidores da Auditoria Interna em sua maioria com pouca experiência, em virtude de suas recentes nomeações. 4- Retrabalho das ações de controle desenvolvidas, impactando no cronograma inicialmente previsto para as realizações. 5- Ausência de conscientização dos servidores da Auditoria Interna do que seja a Unidade de Auditoria Interna. 6- Ausência de fixação de metas e objetivos que se pretende alcançar na realização das ações de controle. 7- Dificuldade de trabalho em equipe. 8- Falta de conhecimentos multidisciplinares para a realização de atividades de auditoria. |
| AMBIENTE EXTERNO | |
| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| 1- Nomeação de novos servidores. 2- Apoio da Administração Superior na realização das ações de controle da Auditoria Interna. 3- Aquisição de sistema informatizado para gerenciamento e controle das ações e atividades desenvolvidas no âmbito da Auditoria Interna. 4- Divulgação da missão institucional da Unidade de Auditoria Interna junto aos gestores e à comunidade acadêmica da Universidade de Brasília (UnB). 5- Publicização das atividades desenvolvidas pela Unidade de Auditoria Interna no site da Universidade de Brasília (UnB). 6- Apoio do Centro de Informática (CPD) da | 1- Evasão dos servidores da Auditoria Interna em virtude de aprovação em outros concursos públicos cuja remuneração é superior a do cargo atualmente de auditor interno. 2- Ausência de regimento ou estatuto da Auditoria Interna aprovado pelo Conselho Universitário. 3- Dotação orçamentária anual disponibilizada à Auditoria Interna insuficiente para adquirir o sistema informatizado para gerenciamento e controle das ações e atividades desenvolvidas em seu âmbito interno e realizar ações de capacitação. 4- Mudança na Administração Superior em decorrência do resultado de eleições para Reitor pode gerar reflexo na autonomia da Auditoria Interna, vez que atualmente não há regimento ou estatuto aprovado pelo Conselho Universitário. |

| | |
|--|--|
| Universidade de Brasília (UnB) no que se refere à implantação do sistema informatizado para gerenciamento e controle das ações e atividades desenvolvidas no âmbito da Auditoria Interna. 7- Realização de auditoria compartilhada com a CGU. | 5- Falta de aderência das recomendações expedidas pela Auditoria pelos Centros de Custos (Unidades auditadas). 6- Seleção de candidato por meio de concurso público para auditor interno sem a exigência de conhecimentos específicos compatíveis para o exercício do referido cargo. |
|--|--|

Quadro 2

A partir do resultado da análise SWOT, realizou-se a SWOT cruzada que consiste em cruzar as informações dos quatro quadrantes, de forma a obter planos de ação que possam ser adotados para potencializar os elementos forças e oportunidades, ao tempo de mitigar os elementos fraquezas e ameaças. O quadro 3 consolida o seu resultado:

| CRUZAMENTO DOS QUADRANTES | PONTOS CRUZADOS | ANÁLISE | PLANOS DE AÇÃO |
|---|--|---|---|
| Forças X Oportunidades | 6- Autonomia da Auditoria interna no planejamento e na realização de suas atividades típicas. X 4- Divulgação da missão institucional da Unidade de Auditoria Interna junto aos gestores e à comunidade acadêmica da Universidade de Brasília (UnB). | O fato de tornar público junto aos gestores e à comunidade acadêmica da Universidade de Brasília (UnB) acerca da competência e da legitimidade da Auditoria Interna na realização de suas ações de controle, proporcionará maior compreensão da missão institucional e de seus trabalhos. | Divulgar na <i>Home Page</i> da Universidade de Brasília (UnB) o regimento interno ou estatuto da Auditoria Interna e os trabalhos realizados durante o exercício, de modo a promover a sua publicização. |
| | 5- Incentivo à capacitação dos servidores da Auditoria Interna. X 1- Nomeação de novos servidores. | A ação de capacitação favorece o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias à realização das atividades inerentes ao cargo de auditor, proporcionando a elaboração de trabalhos com mais consistência técnica e fundamentação legal. | Promover ações de capacitação aos servidores da Auditoria Interna. |
| Forças X Ameaças | 6- Autonomia da Auditoria interna no planejamento e na realização de suas atividades típicas. X 2- Ausência de regimento ou estatuto da Auditoria Interna aprovado pelo Conselho Universitário. | Ter regimento interno ou estatuto da Auditoria Interna aprovado pelo Conselho Universitário convalida a situação atual de autonomia no planejamento e na realização de suas atividades típicas. | Elaborar o regimento interno ou estatuto da Unidade de Auditoria Interna e submetê-lo à aprovação do Conselho Universitário. |

| | | | |
|---|---|--|---|
| | <p>2- Dimensionamento satisfatório da atual equipe de servidores da Auditoria Interna.</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p>1- Evasão dos servidores da Auditoria Interna em virtude de aprovação em outros concursos públicos cuja remuneração é superior a do cargo atualmente de auditor interno.</p> | <p>O fato do dimensionamento adequado da equipe de auditoria interna favorece a realização de diversas e concomitantes atividades ao longo do ano, permitindo agregar valor à gestão da UnB.</p> | <p>Buscar junto à Alta Administração o preenchimento dos códigos de vagas que se encontram sem ocupação na Unidade de Auditoria Interna, quer por meio de realização de concursos públicos ou de remoção interna de auditores lotados em outros Centros de Custos da UnB.</p> |
| | <p>6- Autonomia da Auditoria interna no planejamento e na realização de suas atividades típicas.</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p>4- Mudança na Administração Superior em decorrência do resultado de eleições para Reitor pode gerar reflexo na autonomia da Auditoria Interna, vez que atualmente não há regimento ou estatuto aprovado pelo Conselho Universitário.</p> | <p>A Auditoria Interna deve ter autonomia para o exercício de sua missão institucional, independentemente de alterações na Alta Administração.</p> | <p>Elaborar o regimento interno ou estatuto da Unidade de Auditoria Interna e submetê-lo à aprovação do Conselho Universitário.</p> |
| <p>Fraquezas</p> <p>X</p> <p>Oportunidades</p> | <p>1- Falta de procedimentos de auditoria.</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p>1- Nomeação de novos servidores.</p> | <p>A falta de padrões de realização de auditoria pode gerar aos novos servidores dificuldades na execução de suas atividades.</p> | <p>Elaborar os procedimentos de execução de auditoria de modo a permitir a realização de ações de controle de forma padronizada e facilitar a sua execução.</p> |
| | <p>4- Retrabalho das ações de controle desenvolvidas, impactando no cronograma inicialmente previsto para as realizações.</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p>1- Nomeação de novos servidores.</p> | <p>A falta de capacitação técnica para a realização das atividades prolonga a sua execução.</p> | <p>Promover ações de capacitação aos servidores da Auditoria Interna.</p> |
| | <p>7- Dificuldade de trabalho em equipe.</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p>7- Realização de auditoria compartilhada com a CGU</p> | <p>O trabalho em equipe é inerente às atividades de auditoria.</p> | <p>Realização ação de capacitação junto aos servidores da AUD voltada para trabalho em equipe e verificar junto à CGU a possibilidade da realização de auditoria</p> |

| | | | |
|------------------------------------|--|---|--|
| | | | compartilhada. |
| Fraquezas X Ameaças | <p>3- Equipe de servidores da Auditoria Interna em sua maioria com pouca experiência, tendo em vista as recentes nomeações desses servidores.</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p>1- Evasão dos servidores da Auditoria Interna em virtude de aprovação em outros concursos públicos cuja remuneração é superior a do cargo atualmente de auditor interno.</p> | Ter uma equipe de auditoria formada por servidores novos em virtude da evasão dos servidores mais experientes, pode comprometer a realização das atividades da Auditoria Interna. | Promover ações de capacitação aos servidores da Auditoria Interna e mesclar as equipes de auditoria com servidores experientes e recém nomeados. |

Quadro 3

Visando ao fortalecimento e ao crescimento institucional da Unidade de Auditoria Interna, devem ser adotados os seguintes planos de ação em virtude da não obtenção da SWOT cruzada para os seguintes elementos da análise SWOT:

| ELEMENTO DA ANÁLISE SWOT | DESCRIÇÃO DO ELEMENTO | PLANO DE AÇÃO |
|---------------------------------|--|---|
| Fraqueza | 2- Ausência de plano de capacitação dos servidores da Auditoria Interna. | Elaborar os seguintes documentos: Plano de Capacitação; Manual de Procedimentos de Auditoria; e Manual de Elaboração de Relatórios para os servidores da Auditoria Interna. |
| | 5- Ausência de conscientização dos servidores da Auditoria Interna do que seja a Unidade de Auditoria Interna. | Elaborar juntamente com a equipe de auditoria os conceitos de missão e de visão. |
| | 6- Ausência de fixação de metas e objetivos que se pretende alcançar na realização das ações de controle. | Estabelecer por meio de Planejamento Estratégico, revisado a cada 03 (três) anos, as metas e objetivos a ser alcançados pela Auditoria Interna. |
| | 8- Falta de conhecimentos multidisciplinares para a realização de atividades de auditoria. | Elaborar Plano de Capacitação que contemple a realização de cursos com temáticas diversificadas e que possibilite ao auditor interno realizar ações de controle sobre os mais diversos temas. |
| Oportunidades | 3- Aquisição de sistema informatizado para gerenciamento e controle das ações e atividades desenvolvidas no âmbito da Auditoria Interna. | Sensibilizar a Alta Administração e ao CPD da importância de aquisição de sistema informatizado para gerenciamento e controle das ações e atividades desenvolvidas no âmbito da |

| | | |
|---------|--|--|
| | 6- Apoio do Centro de Informática (CPD) da Universidade de Brasília (UnB) no que se refere à implantação do sistema informatizado para gerenciamento e controle das ações e atividades desenvolvidas no âmbito da Auditoria Interna. | Auditoria Interna. |
| Ameaças | 3- Dotação orçamentária anual disponibilizada à Auditoria Interna insuficiente para adquirir o sistema informatizado para gerenciamento e controle das ações e atividades desenvolvidas em seu âmbito interno. | Verificar junto ao Decanato de Planejamento e Orçamento (DPO) acerca da disponibilidade de créditos orçamentários e recursos financeiros necessários à aquisição de sistema informatizado para gerenciamento e controle das ações e atividades desenvolvidas no âmbito da Auditoria Interna. |
| | 5- Não aderência das recomendações expedidas pela Auditoria pelos Centros de Custos (Unidades auditadas). | Normatizar a forma de acompanhamento das recomendações expedidas pela Auditoria Interna em seus trabalhos, visando a sua implementação pelos Centros de Custos Auditados. |
| | 6- Seleção de candidato por meio de concurso público para auditor interno sem a exigência de conhecimentos específicos compatíveis para o exercício do referido cargo. | Apresentar sugestão de conteúdo a ser exigido na seleção pública para o cargo de auditor ao DGP. |

Quadro 4

6. ESCOPO DO PROJETO

6.1 Estrutura Analítica do Projeto

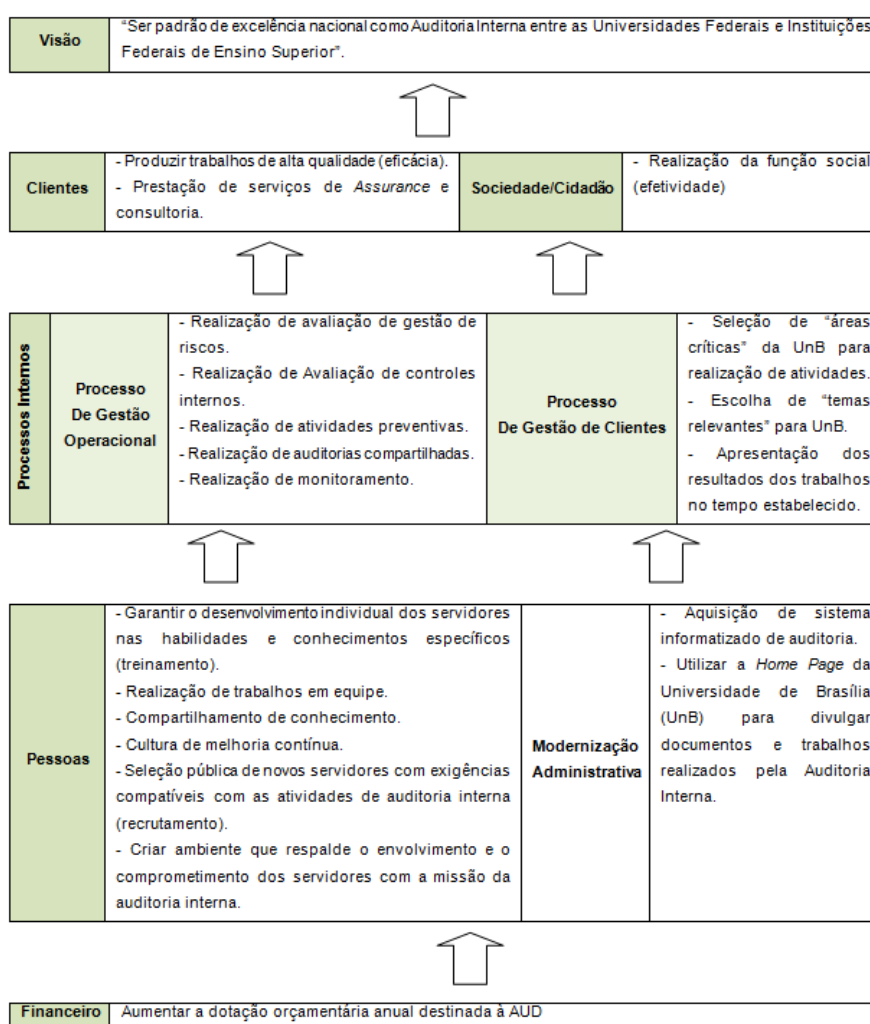
A partir dos resultados advindos com a aplicação da metodologia SWOT, deu-se início a realizações de ações voltadas para que Auditoria Interna possa cumprir com a sua missão regimental e contribuir com a melhoria da gestão e com o aumento da governança da UnB.

Dentre as principais iniciativas a serem desenvolvidas estão à elaboração do regimento interno, manuais de procedimentos de auditoria e de elaboração de relatório e o plano de capacitação interna de seus servidores e a aquisição de sistema informatizado de auditoria, cuja data para apresentação é dezembro de 2016.

Cabe registrar que a fase de elaboração do Planejamento Estratégico ainda comporta aplicação de questionários e realização e de entrevistas com os principais *Stakeholders* da UnB, contudo, somente será realizada em novembro, após o

resultado final da eleição para o cargo de Reitor, vez que há probabilidade de mudança na alta Administração.

O mapa estratégico do quadro 4 fornece o modelo que mostra a estratégia adotada pela Auditoria Interna na busca da melhoria de desempenho da Gestão e da Governança da Universidade de Brasília. Contudo, o mapa estratégico pode sofrer alterações até a conclusão do projeto de intervenção, que se encontra em curso.



Quadro 4

O quadro 5 apresenta o mapa estratégico agregado dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas, de modo a permitir a dinamização da estratégia. A quantificação – objetivos, indicadores e metas -, permite validar as relações de causa e efeito no mapa estratégico. As iniciativas, segundo Kaplan e Norton (2004), possibilitam a

seleção de investimentos estratégicos e de programas de ação que capacitarão a organização a alcançar o desempenho almejado.

| | Mapa Estratégico | Balanced Scorecard | | | Plano de Ação | |
|------------------------------------|------------------|---|--|---|---|---|
| | | Objetivos | Indicadores | Metas | Iniciativas | |
| Sociedade | | Atingir o grau de satisfação na qualidade do serviço prestado. | - Quantidade de recomendações implementadas. | - Implementação de 80% das recomendações. | - Realização de monitoramento. | |
| Clientes | | Contribuir com a melhoria da gestão e da governança. | - Quantidade de recomendações sugeridas. | - Elaborar recomendações alinhadas com a melhoria da gestão e da governança. | - Servidores com conhecimentos e habilidades específicas para realização das ações de controle. | |
| Processos | | Atuar de forma efetiva ao longo do ano nos principais temas de auditoria. | - Quantidade de trabalhos realizados. | - Produzir vinte e cinco trabalhos. | - Servidores com conhecimentos e habilidades específicas para realização das ações de controle. | |
| Modernização Administrativa | | Sistema de tecnologia da informação | - Adquirir sistema informatizado de auditoria. - Publicação de produtos da Auditoria Interna na Home Page da UnB. | - Sistema de TI adquirido. - Quantidade de documentos publicados. | - adquirir um sistema de TI. - Publicar vinte e cinco documentos. | - Interceder junto ao CPD, DPO e Secretaria de Comunicação. |
| Pessoas | | Desenvolvimento de competências | - Realizar ação de capacitação. - Disseminar conhecimento. - Trabalhar em equipe. - Selecionar perfil adequado às atividades de auditoria. - desenvolver bom ambiente de trabalho. | - Treinamentos realizados. - Disponibilidade de competências especializadas. - Formação de equipes. - Seleção de servidor qualificado. | - Realizar cinco ações de capacitação por ano para cada servidor. - Realizar uma auditoria compartilhada e quatro ações de controle em equipe ao longo do ano. | - Treinamento de servidores. - Interagir junto à CGU. |
| Financeiro | | Dotação orçamentária | Aumentar a disponibilidade junto ao DPO | - Porcentagem de aumento da dotação. | 400% | Interceder junto ao DPO. |

Quadro 5

6.2 Não escopo do projeto

Integra como elemento precedente à implantação do Sistema de Gestão Estratégica na Unidade de Auditoria Interna, a elaboração da minuta do regimento

interno; plano de capacitação; manuais de procedimentos de auditoria e de elaboração de relatório; e nota técnica indicando os conhecimentos básicos e específicos que devem ser exigidos dos candidatos ao cargo de auditor interno da UnB. Foram constituídas comissões internas com o objetivo de elaborá-los e o prazo estabelecido para conclusão e apresentação dos respectivos resultados é dia 31 de dezembro de 2016. Esses documentos são o alicerce para na busca da melhoria do desempenho da Gestão e da Governança da Universidade de Brasília.

6.3 Quadro de Trabalho

O quadro 6 demonstra as principais ações para alcance dos produtos provenientes da implantação do Sistema de Gestão Estratégica na Unidade de Auditoria Interna da Universidade de Brasília:

| Produto 1: Elaboração do planejamento estratégico. | | | | |
|--|-----------------------|------------|------------|---|
| Pacote de Trabalho: | | | | |
| Atividade | Estimativa de duração | Período | | Responsável |
| | | Início | Fim | |
| Elaborar o plano estratégico da Unidade de Auditoria Interna. | 9 meses | 01/04/2016 | 31/12/2016 | Unidade de Auditoria Interna |
| Produto 2: Aumento da dotação orçamentária. | | | | |
| Pacote de Trabalho: | | | | |
| Atividade | Estimativa de duração | Período | | Responsável |
| | | Início | Fim | |
| Aumentar a dotação orçamentária atual da Unidade de Auditoria Interna. | 3 anos | 01/01/2017 | 31/12/2019 | Decanato de Planejamento e Orçamento |
| Produto 3: Equipe da Unidade de Auditoria Interna capacitada. | | | | |
| Pacote de Trabalho: | | | | |
| Atividade | Estimativa de duração | Período | | Responsável |
| | | Início | Fim | |
| Realizar capacitação da equipe da Unidade de Auditoria Interna capacitada. | 3 anos | 01/01/2017 | 31/12/2019 | Unidade de Auditoria Interna. |
| Produto 4: Aquisição de Sistema Informatizado de Auditoria. | | | | |
| Pacote de Trabalho: | | | | |
| Atividade | Estimativa de duração | Período | | Responsável |
| | | Início | Fim | |
| Adquirir Sistema informatizado de Auditoria. | 3 anos | 01/01/2017 | 31/12/2019 | Decanato de Planejamento e Orçamento e Centro de informática. |
| Produto 5: Atuação da Unidade da Auditoria Interna alinhada aos objetivos estratégicos da alta Administração. | | | | |

| Pacote de Trabalho: | | | | |
|---|------------------------------|----------------|------------|--|
| Atividade | Estimativa de duração | Período | | Responsável |
| | | Início | Fim | |
| Realizar ações de controle alinhadas aos objetivos estratégicos da alta Administração. | 2 anos e seis meses | 01/07/2016 | 31/12/2019 | Unidade de Auditoria Interna. |
| Produto 6: Ação de monitoramento. | | | | |
| Pacote de Trabalho: | | | | |
| Atividade | Estimativa de duração | Período | | Responsável |
| | | Início | Fim | |
| Realizar ação de monitoramento | 2 anos | 01/01/2018 | 31/12/2019 | Unidade de Auditoria Interna e a Alta Administração da Universidade de Brasília. |
| Produto 7: Fortalecimento da Gestão e Aumento da Governança da Universidade de Brasília. | | | | |
| Pacote de Trabalho: | | | | |
| Atividade | Estimativa de duração | Período | | Responsável |
| | | Início | Fim | |
| Fortalecer a Gestão e Aumento da Governança da Universidade de Brasília. | 2 anos | 01/01/2018 | 31/12/2019 | Unidade de Auditoria Interna e a Alta Administração da Universidade de Brasília. |

Quadro 6

7. CRONOGRAMA DO PROJETO

O quadro 7 estampa o cronograma de elaboração e execução do Planejamento Estratégico da Auditoria Interna:

| Produtos | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Elaborar o plano estratégico da Unidade de Auditoria Interna. | | | | |
| Aumentar a dotação orçamentária atual da Unidade de Auditoria Interna. | | | | |
| Realizar capacitação da equipe da Unidade de Auditoria Interna capacitada. | | | | |
| Adquirir Sistema informatizado de Auditoria. | | | | |
| Realizar ações de controle alinhadas aos objetivos estratégicos da alta Administração. | | | | |
| Realizar ação de monitoramento | | | | |
| Fortalecer a Gestão e Aumento da Governança da Universidade de Brasília. | | | | |

Quadro 7

8. ESTIMATIVA DE CUSTOS DO PROJETO

Não valorado até o momento.

9. ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

A etapa de monitoramento é essencial não apenas quanto à verificação do cumprimento do que foi estabelecido, mas também quanto ao reconhecimento da adequabilidade da estratégia escolhida. A sua relevância nos conduz a utilizar os ensinamentos de Coutinho e Kallás (2005) e envolverá as seguintes etapas:

a) Monitorar status de indicador e projetos: consiste na verificação periódica do desempenho dos objetivos estratégicos, feito com base na comparação dos indicadores frente às metas e no acompanhamento do andamento das iniciativas estratégicas. Com base nos resultados obtidos, poder-se-á proceder à revisão das iniciativas estratégicas, indicadores e metas estabelecidos originalmente. É o ciclo de uso (ou de monitoramento).

b) Monitorar aprendizado estratégico: está relacionado com a validade da estratégia escolhida e da consistência das relações de causa e efeito sugeridas estabelecidas, o que possibilita a revisão das estratégias caso se identifiquem lacunas de oportunidades de melhoria. É o ciclo de aprendizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto de intervenção foi idealizado de modo a permitir que a Unidade de Auditoria Interna, a partir da realização de atividades inerentes a sua competência, possa contribuir com o fortalecimento da gestão e com o aumento da governança da Universidade de Brasília.

Acredita-se que servidores altamente especializados, com conhecimentos e habilidades necessários à realização das ações de controle, possam desempenhar com excelência as funções para as quais estejam designados, ao elaborarem trabalhos alinhados com a estratégia adotada, vez que atuará de forma mais motivada. O plano de capacitação e os manuais de procedimentos de auditoria e de relatório são elementos importantes na condução do processo de transformação da forma de atuação da Auditoria Interna.

Portanto, deve-se investir em ação de capacitação, para que o capital humano esteja alinhado com a estratégia e para que a organização extraia valor das competências de seus servidores e alcance os objetivos delineados.

Aliado ao investimento no capital humano, visando melhor planejamento, execução e monitoramento das recomendações exaradas, faz-se necessário adquirir sistema informatizado de auditoria. Tomar-se-á com referência Unidades de Auditoria Interna que possuem sistemas e verificar a possibilidade de seu compartilhamento, gratuito ou oneroso.

Entretanto, identificam-se como possíveis limitações à implantação do Sistema de Gestão Estratégica a disponibilidade orçamentária, vide ser essencial ao custeio das ações de capacitação e aquisição do sistema informatizado de auditoria, e a cultura organizacional, forte oponente à mudança idealizada pela Auditoria Interna. .

Em 2019, no último trimestre de 2019 será realizada a revisão do presente projeto de intervenção a partir dos resultados obtidos com a realização das ações de monitoramento, e proposto novo Planejamento Estratégico para o triênio 2020-2022.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COSTA, Ana Paula Paulino. Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David, Experiências e Lições de Empresas Brasileiras. ed. Campus, 2005.

GHELMAN, Silvio; COSTA Stella Regina Reis da, Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. XIII SIMPEP. Bauru. 2007.

KAPLAN, S. Robert; NORTON, David P., Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. ed. Elsevier, 2004.

KAPLAN, S. Robert; NORTON, David P., A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. ed. Elsevier, 1997.

KAPLAN, S. Robert; NORTON, David P., A Execução Premium. ed. Elsevier, 2009.

BRASIL. Presidência da República - Legislação. Lei nº 10.180/01 - Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências.

BRASIL. Presidência da República - Legislação. Decreto nº 3.591 - Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências.

BRASIL. Tribunal de Conta da União (TCU). Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria, 2014.

BRASIL. Tribunal de Conta da União (TCU). Dez passos para boa Governança, 2014.

BRASIL. Tribunal de Conta da União (TCU). Acórdão nº 821/2014 – Plenário.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Instrução Normativa nº 24, de 17 de novembro de 2015, dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), os trabalhos de auditoria realizados pelas unidades de auditoria interna e o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (RAINT) e dá outras providências.

The Institute of Internal Auditors (IIA). Normas Internacionais para o exercício profissional da Auditoria Interna, 2004.