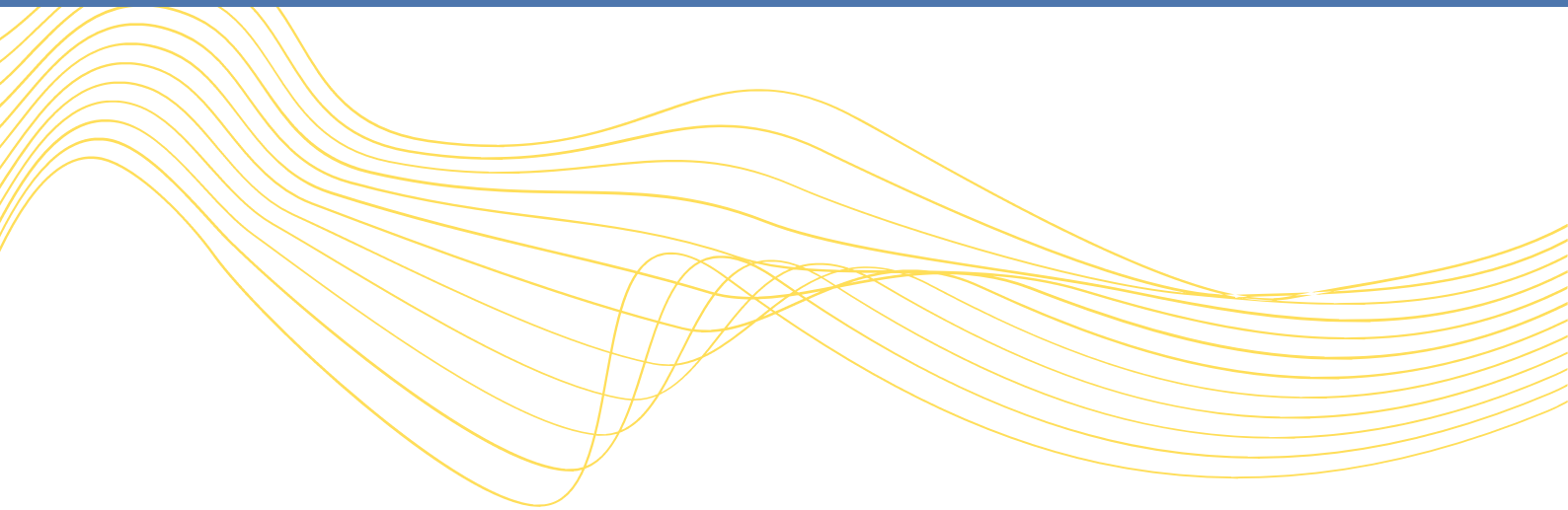
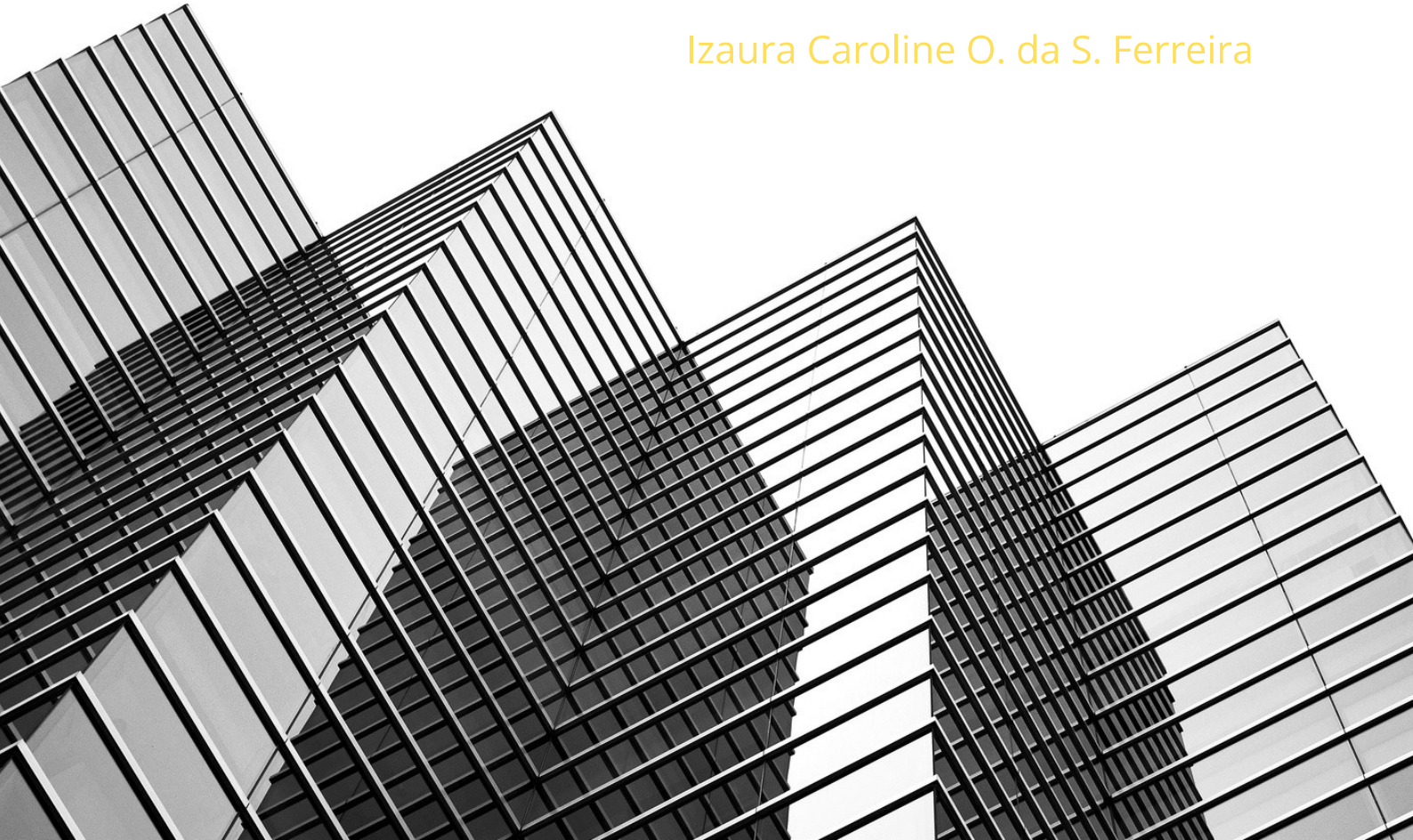




Programa de Gestão e
Melhoria da Qualidade (PGMQ)

GUIA DE ADMINISTRAÇÃO DE INDICADORES

Izaura Caroline O. da S. Ferreira



Sumário

- 01** Contextualização
- 02** Base normativa
- 03** Metodologia
- 04** Definição de indicadores
- 05** Painel de indicadores
- 06** Ações estratégicas
- 07** Boas práticas
- 08** Considerações Finais
- 09** Referências

Apêndice A - Proposta de Indicadores CGU

Apêndice B - Indicadores Auditorias das Universidades

Apêndice C - Matriz SWOT

Apêndice D - Brainstorm

Apêndice E - Matriz de indicadores

Contextualização



“A qualidade é uma
revolução da
administração”

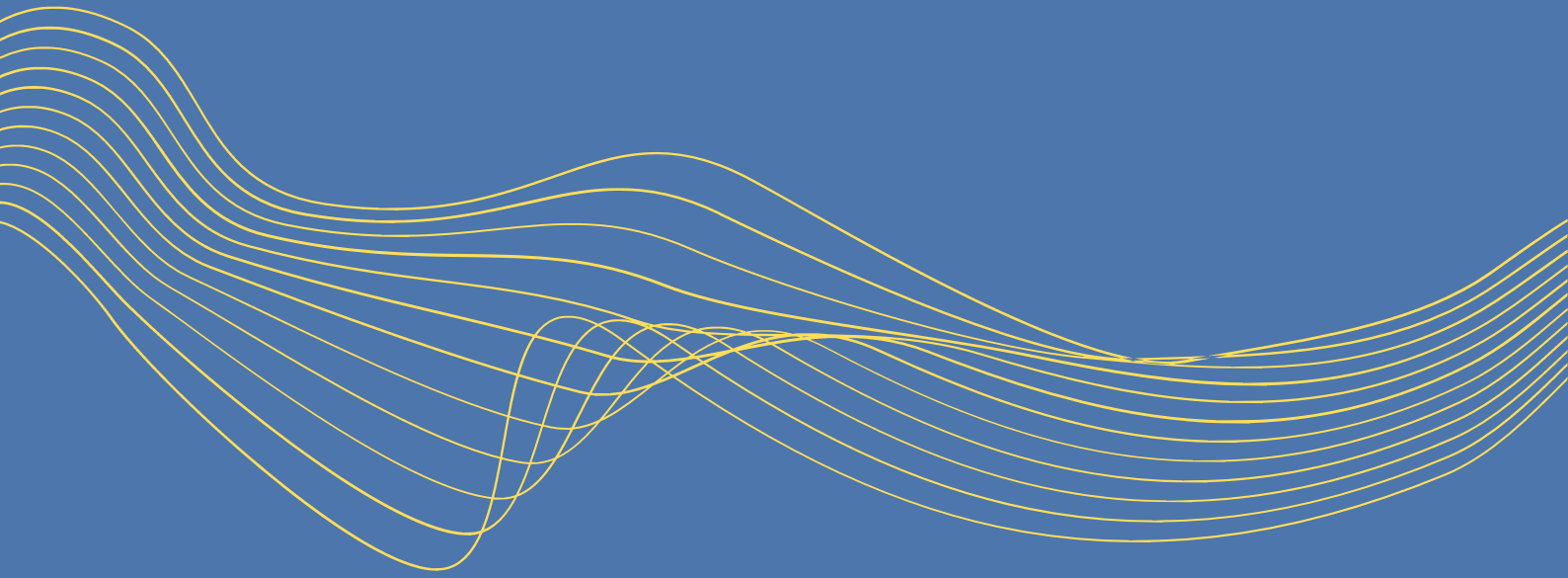
William Edwards Deming

A Instrução Normativa SFC/CGU nº 3, de 09 de junho de 2017, estabeleceu às Unidades de Auditoria Interna Governamentais (UAIG) a instituição e manutenção de Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ), em conformidade com as normas da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF) do Instituto dos Auditores Internos (IIA).

O PGMQ consiste em um conjunto de práticas que tem por objetivo **“promover uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes e processos que proporcionam a entrega de produtos de alto valor agregado, atendendo às expectativas das partes interessadas”**, por meio de “atividades de caráter permanente destinadas a avaliar a qualidade, a produzir informações gerenciais e a promover a melhoria contínua da atividade de auditoria interna” (CGU, 2017).

O PGMQ deve contemplar as atividades de auditoria interna, desde o seu gerenciamento até o monitoramento das recomendações emitidas.

A IN SFC/CGU nº 3/2017 dispõe que o programa deve “prever avaliações internas e externas, orientadas para a avaliação da qualidade e a identificação de oportunidades de melhoria”.



Contextualização

As avaliações internas contemplam a autoavaliação IA-CM e o monitoramento contínuo das atividades de Auditoria Interna. No monitoramento contínuo, os indicadores gerenciais devem ser utilizados para dar suporte à tomada de decisão da gestão da UAIG, de modo a direcionar o alcance de seus objetivos e proporcionar uma gestão estratégica da unidade de auditoria interna, de modo a contribuir para sua eficiência, eficácia e efetividade.

A Instrução Normativa SFC/CGU nº 8/2017 (Manual de Orientações Técnicas) apresenta os detalhes sobre a execução do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ).

Este guia prático tem por objetivo estabelecer um método de administração estratégica de indicadores do PGMQ.

Definições

PGMQ

Programa de caráter permanente destinado a avaliar a qualidade, a produzir informações gerenciais e a promover a melhoria contínua da atividade de auditoria interna (CGU).

Gestão Estratégica

Estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã. (Herrero Filho, 2019, p. 3)

Balanced Scorecard

Sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização, sob as perspectivas financeira, processos internos, aprendizagem/crescimento e clientes/partes interessadas (Herrero Filho, 2019, p. 26)

Indicador

Expressão quantitativa ou qualitativa capaz de medir e avaliar o resultado da atuação governamental na solução de problema ou no atendimento de necessidade pública, tendo em vista a concretização de objetivos. (Castro, 2018, p. 80)

Efetividade

Representa a resolução da equação recursos utilizados x resultados alcançados, ou seja, a máxima efetividade é quando se atinge o resultado esperado.

Eficiência e Eficácia

Eficiência significa realizar uma atividade utilizando o menor número de recursos possíveis, isto é: sempre racionalizar o uso dos insumos na realização dos processos. A Eficácia se relaciona com a meta a ser alcançada, com os resultados desejados. (Oliveira, 2020, p. 808)

Base normativa

O PGMQ é regido pela seguinte regulamentação:

Instrução Normativa SFC nº 3, de 9 de junho de 2017 - Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

Instrução Normativa SFC nº 8, de 6 de dezembro de 2017 - Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Executivo Federal.

Instrução Normativa SFC nº 5, de 27 de agosto de 2021 - Plano Anual (PAINT) e Relatório Anual (RAINT) das UAIG do Poder Executivo Federal.

Instrução Normativa SFC nº 10, de 28 de abril de 2020; Manual de Contabilização de Benefícios - Sistemática de Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

Instrução Normativa SFC nº 13, de 6 de maio de 2020 - Estabelece os requisitos mínimos a serem observados nos Estatutos da UAIG do Poder Executivo Federal.

Portaria SFC nº 1037, de 07 de março 2019 e Orientação Prática - Orientação Prática - Relatório de Auditoria.

Base normativa

Instrução Normativa SFC nº 13, de 6 de maio de 2020 - Estabelece os requisitos mínimos a serem observados nos Estatutos da UAIG do Poder Executivo Federal.

Portaria SFC nº 1037, de 07 de março 2019 e **Orientação Prática** - Orientação Prática - Relatório de Auditoria.

Orientação Prática - Plano de Auditoria Interna Baseado em Risco:

Anexo Portaria SFC nº 1055, de 30 de abril de 2020;

Modelo - Entendimento do Contexto;

Modelo - Visão Geral dos Objetos de Auditoria;

Modelo - Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos;

Modelo - Matriz de Riscos.

Portaria CGU nº 777, de 18 de fevereiro de 2019 - Utilização das metodologias IA-CM e QA pelas Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

Indicadores gerenciais propostos pela Controladoria-Geral da União.

Planilha de avaliação do IA-CM.

Roteiro para avaliação do IA-CM.

Estudo Comparativo entre os Requisitos do IA-CM e as Normas Internacionais para a Prática da Auditoria Interna.

Deliberação CCCI nº 01/2019: Utilização das metodologias Internal Audit Capability Model (IA-CM) e Quality Assessment (QA), do Instituto dos Auditores Internos (IIA).



Base normativa

Deliberação CCCI nº 03/2024: Avaliações internas e externas de qualidade (Aprovada pela Portaria nº 2.823, de 29 de agosto de 2024).

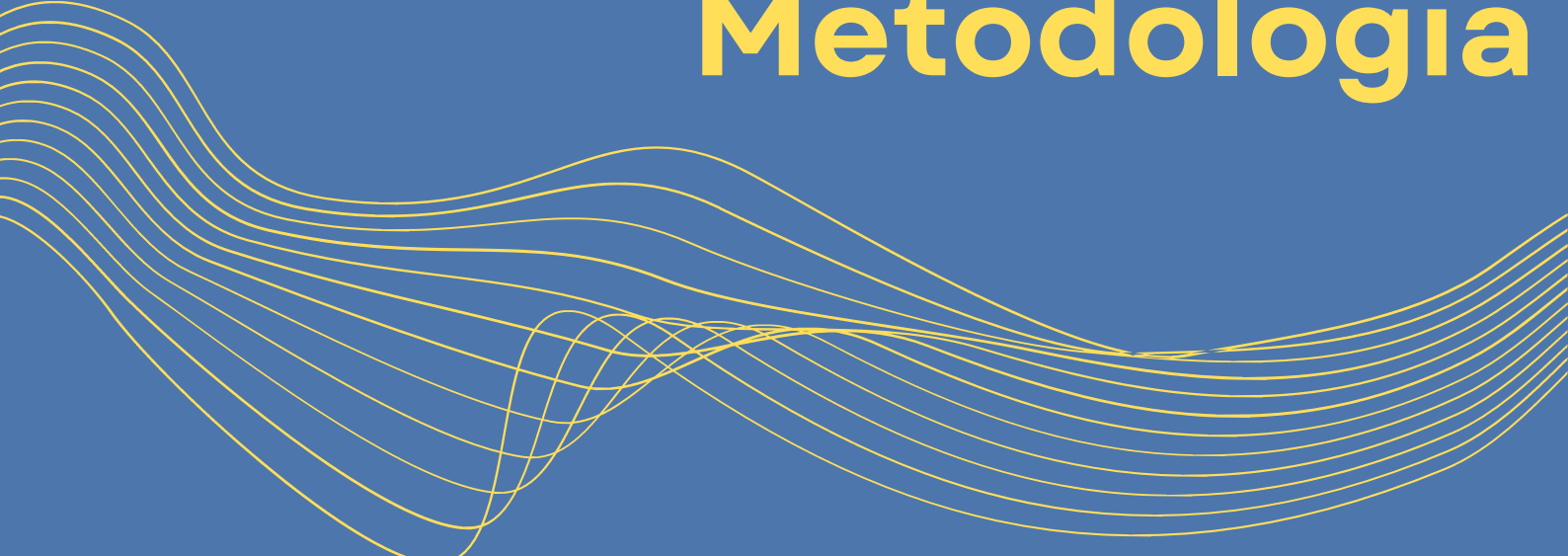
Resolução CONACI nº 003/2022 – Aprova a “Declaração de Posicionamento” dos Órgãos Centrais do Sistema de Controle Interno, relacionado à temática da Atividade de “Auditoria Interna Governamental”.

Deliberação CCCI nº 03/2024: Avaliações internas e externas de qualidade (Aprovada pela Portaria nº 2.823, de 29 de agosto de 2024).

Resolução CONACI nº 003/2022 – Aprova a “Declaração de Posicionamento” dos Órgãos Centrais do Sistema de Controle Interno, relacionado à temática da Atividade de “Auditoria Interna Governamental”.



Metodologia



Com base nos estudos levantados, propõe-se a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) para a definição de indicadores de desempenho da auditoria interna, visto que combina perspectivas relevantes para a área e os alinha com a estratégia da unidade.

Herrero Filho (2019, p. 26) define o *Balanced Scorecard* (BSC) como um “sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização. É uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*”.

A partir das perspectivas financeira, processos internos, aprendizagem e crescimento e clientes/partes interessadas, é possível traçar estratégias para a definição robusta de indicadores. Kaplan e Norton (1997, p. 35) ressaltam que estas perspectivas têm se mostrado eficientes, mas não são engessadas.

Assim, “as medidas que aparecem no *Balanced Scorecard* devem estar totalmente integradas à cadeia de relações causais que definem e retratam a história estratégica da unidade de negócios”.

Vale destacar que os indicadores devem conter propriedades relevantes, destacadas por Ferreira (2023), conforme se segue:

Metodologia

QUADRO 1 – PROPRIEDADES DE BONS INDICADORES INSTITUCIONAIS.

Propriedade	Definição
Utilidade	"O indicador comunica a intenção do objetivo? Demonstra o que a organização espera de sua força de trabalho? Orienta as ações de rotina ou estratégicas?"
Representatividade	O indicador representa fielmente o que se deseja medir? A representatividade é a proximidade de significado e de abrangência do indicador em relação ao objetivo.
Confiabilidade da fonte	A fonte de dados é confiável
Confiabilidade metodológica	"O método de coleta do indicador é confiável? Essa propriedade difere da anterior. A fonte pode ser confiável, mas coletar a informação daquela fonte pode não ser tão simples.
Disponibilidade	Os dados necessários para calcular o indicador já estão disponíveis, ou precisamos aguardar a implantação de um sistema ou a realização de uma pesquisa?
Economicidade	Quanto custa obter o indicador? A relação entre os custos de obtenção e os benefícios decorrentes do uso do indicador deve ser favorável
Simplicidade de comunicação	O público que irá ver e utilizar o indicador o entenderá facilmente?
Estabilidade	"Uma série de medições do indicador permite comparações coerentes com mínima interferência de variáveis externas? O que precisa ser medido está sujeito a ser camuflado por outros fatores?"
Tempestividade	O indicador obtido é decorrente de informações atuais? E mais: o indicador pode ser obtido em tempo para seu uso?
Sensibilidade	Variações no processo (decorrentes ou não de intervenções intencionais) refletem-se no resultado do indicador?

Fonte: Ferreira (2023), adaptado de Indicadores: orientações básicas aplicadas à gestão pública – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012.

Metodologia

A flexibilização em relação às perspectivas do BSC para adaptar à realidade da unidade é reforçada no estudo de Janini (2020, p. 75), visto que, após pesquisa, o investigador define as perspectivas pertinentes ao setor estudado como: Conselho de Administração/Comitê de Auditoria; Entidades de Supervisão/Autorregulação Bancária e Órgãos Públicos de Controle; Unidades Auditadas/Clientes Internos; Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Portanto, é possível adaptar as perspectivas conforme for mais eficiente para a unidade de auditoria interna governamental.

Assim, a partir do método empregado por Janini (2020), com a combinação do BSC com a análise SWOT, observa-se a mescla de ferramentas estratégicas e de qualidade.

Almeida et al. (2025, p. 2), definem a análise SWOT como uma “avaliação da posição competitiva de uma organização por meio da utilização de uma matriz de dois eixos, cada um dos quais compostos por duas variáveis; pontos fortes e pontos fracos da organização; oportunidades e ameaças do ambiente externo a ela”.

Assim, com a definição de indicadores gerenciais condizentes com as atividades de auditoria interna e a coleta de dados e acompanhamento da evolução dos indicadores, é possível subsidiar a tomada de decisões dos chefes de auditoria e, sobretudo, direcionar as ações que necessitam de ajustes para o cumprimento da atividade fim do setor.

Passo a passo para a definição de indicadores

A partir da adaptação do método desenvolvido por Janini (2020), apresenta-se o seguinte passo a passo para a definição dos indicadores de desempenho do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da unidade de Auditoria Interna:

Figura 1 - Passo a passo para a definição de indicadores.

Passo 1



Definir equipe

Definir a equipe responsável pela criação dos indicadores

Passo 2



Matriz SWOT

Realizar a análise SWOT da unidade Auditoria Interna, para definir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Passo 3



Definir os objetivos estratégicos

Definir os objetivos estratégicos da Auditoria Interna. Este passo é importante, pois os indicadores serão relacionados com estes objetivos e auxiliarão no atingimento das metas

Passo 4



Brainstorm com a equipe

Realizar brainstorm com a equipe para selecionar os indicadores pertinentes à unidade de auditoria interna, com base no *Balanced Scorecard* (perspectivas financeira, processos internos, aprendizado/crescimento e clientes)

Passo 5



Definir a forma de aferição dos indicadores

Definir o método de cálculo, mensuração e periodicidade de cada indicador. Inclusive, prever a revisão periódica de indicadores, para que estejam alinhados com os objetivos da unidade de auditoria

Passo a passo para a definição de indicadores (cont.)

Passo 6



Definir a apresentação dos resultados

Definir a apresentação de resultado de cada indicador. Ex.: Relatório do PGMQ, Planilha, Painel Interativo

Passo 7



Coletar os dados

Aplicar a metodologia definida, mensurar os indicadores selecionados e documentar os dados coletados

Passo 8



Calcular os resultados

Calcular os resultados dos indicadores e transformá-los em informação estratégica e gerencial

Passo 9



Ações estratégicas

Elaborar ações estratégicas para manter os resultados satisfatórios e reverter os resultados insatisfatórios

Passo 10



Incluir ações estratégicas no PAINT

Dedicar HH no plano de ação do PGMQ no PAINT para prever as ações corretivas e estratégicas apresentadas nas avaliações internas e externas, incluindo os resultados dos indicadores

Passo 11

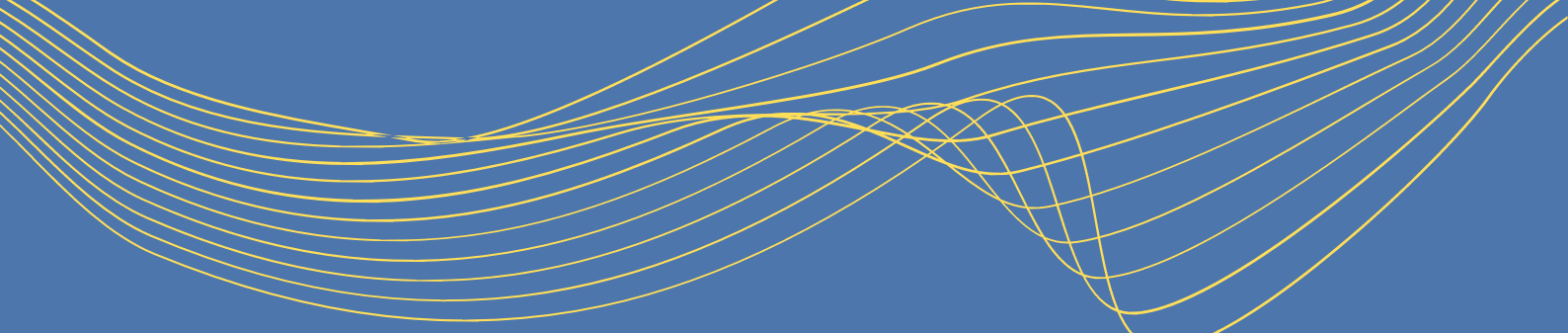


Apresentar os resultados

Apresentar os resultados e as ações estratégicas de combate no relatório do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) e demais formas definidas (Painel interativo, planilha, etc.)

Fonte: Elaboração própria (2026)*, a partir da adaptação do método desenvolvido por Janini (2020).

*Layout desenvolvido com a ferramenta Venngage (<https://infograph.venngage.com/infographics>)



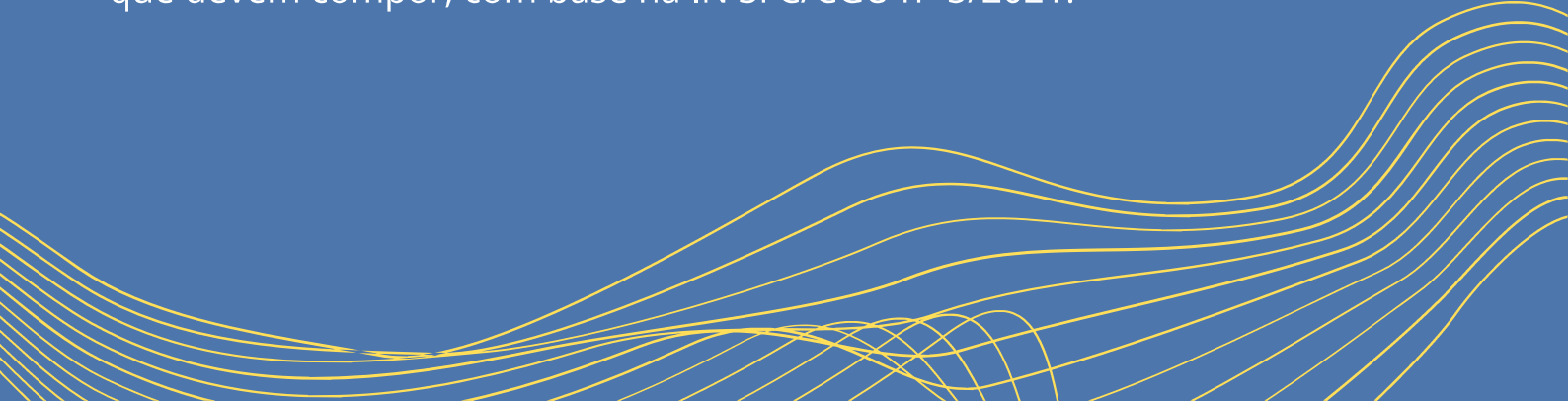
Mapa de indicadores

A partir da pesquisa sobre os indicadores aplicados pela Controladoria-Geral da União e as unidades de Auditoria Interna Governamentais vinculadas às Universidades Federais, foram compilados as sugestões de indicadores, em rol não exaustivo, de indicadores que podem ser utilizados na atividade de auditoria (Apêndices A e B).

Ações estratégicas

A partir da definição dos indicadores, é necessário atrelar sua mensuração à gestão estratégica da unidade de auditoria interna, visando aprimorar sua eficiência, eficácia e efetividade. Desta maneira, os resultados devem direcionar as ações internas de aprimoramento e melhoria contínua, com base nos objetivos da UAIG.

Assim, as ações corretivas e estratégicas devem direcionar as atividades do Plano de Atividades de Auditoria Interna – PAINT, além dos demais requisitos que devem compor, com base na IN SFC/CGU nº 5/2021.



Boas práticas desenvolvidas pelas UAIGs

A partir da identificação das boas práticas já desenvolvidas pelas UAIGs, é possível observar a viabilidade de replicar na unidade de auditoria interna de atuação. Dentre as ações eficazes desenvolvidas, destaca-se as seguintes.

Quadro 2 – Boas práticas mapeadas sobre indicadores gerenciais do PGMQ

IES	Boa prática
UFAM	A Universidade Federal do Amazonas mantém página dedicada ao PGMQ. Os indicadores gerenciais estão previstos no ato de instituição do PGMQ e utilização de painel interativo para mensurar o índice do indicador de desempenho.
UFOPA	Por meio da Portaria Normativa nº 11/GR/UFOPA, de 1º de Novembro de 2023, a UFOPA instituiu o PGMQ e estabeleceu a periodicidade anual para avaliar os indicadores de desempenho e a depender do resultado, apresentar à Alta Administração Plano de Ação Corretiva; Acrescentou indicadores próprios, além dos propostos pela CGU; Estabeleceu metas de cumprimento de cada indicador; Separou cada indicador por categoria (Eficiência, Pessoas, Financeiro); Estabeleceu a periodicidade de cada indicador.
UNIR	Instituiu o PGMQ por meio da Resolução nº 264, de 29 de setembro de 2020; Criou a página “Painel de Indicadores” (em fase de testes) no qual se apresentam os dados por meio de painel interativo.
UFRR	Instituiu o PGMQ por meio da Nota Técnica de Auditoria nº 02/2025-COAUDIN/UFRR; Criou o painel <i>PowerBI</i> com o monitoramento das ações da Auditoria Interna, incluindo: Monitoramento; Recomendações Detalhadas; Benefícios; Ações Planejadas; e Capacitação.
UFT	Instituiu o PGMQ por meio da Resolução nº 12/2019 - Consuni/UFT; Criou o Painel de Indicadores de Desempenho por <i>PowerBI</i> ; Acrescentou indicadores próprios, além dos propostos pela CGU; Estabeleceu metas de cumprimento de cada indicador; Separou cada indicador por categoria (Eficiência, Pessoas, Financeiro); Estabeleceu a periodicidade de cada indicador; Desenvolve relatório específico para tratamento dos indicadores.
UFSCAR	Instituiu o PGMQ pela Resolução CONSUNI nº 46, de 30 de abril de 2021; Elaborou indicadores com base na missão e visão da auditoria interna, conforme RAI NT UFSCAR 2024 (p. 31).
UFABC	Instituiu o PGMQ por meio da Portaria nº 4105/2024-REIT (11.01); Elaborou indicadores estratégicos próprios, voltados para a gestão estratégica da UAIG
UFMG	Criou “indicadores de resultado” e “indicadores de esforço” referentes à Avaliação IA-CM, além dos indicadores gerenciais do PGMQ e criou painel <i>PowerBI</i> para apresentar os resultados.
UFV	Criou indicadores de desempenho fundamentados no Plano de Negócios da Auditoria Interna, com metodologia própria.

Boas práticas desenvolvidas pelas UAIGs

Quadro 2 – Boas práticas mapeadas sobre indicadores gerenciais do PGMQ (cont.)

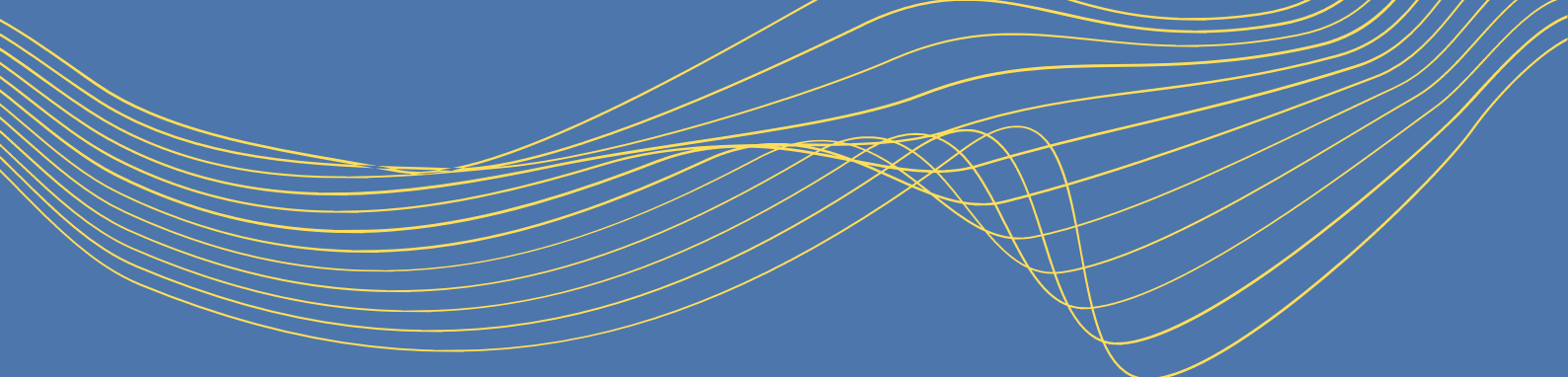
IES	Boa prática
UFLA	Estabeleceu indicadores a partir do Plano Estratégico de Auditoria Interna, utilizando a Matriz SWOT e Balanced Scorecard como metodologias.
UFRJ	Iniciou a gestão pela qualidade no ano de 2019 e obteve certificação <i>Self-Audit Prata</i> com base na NBR ISO 9001:2015.
UFSB	Elaborou o Guia do PGMQ, com o detalhamento dos indicadores e metodologias a serem utilizadas, com métricas de eficiência, eficácia e efetividade.
UFC	Criou o painel de indicadores e monitoramento através de PowerBI.
UFCA	Emite relatório específico para execução do PGMQ para cada exercício; Criou o painel de indicadores e monitoramento através de <i>PowerBI</i> .
UFERSA	Criou o painel de indicadores e monitoramento através de <i>PowerBI</i> .
UFRN	Criou o painel de indicadores e monitoramento através de <i>PowerBI</i> .

Fonte: Elaboração própria, com base em pesquisas secundárias nas homepages das Audints no período de outubro a novembro de 2025.

Links de acesso aos materiais das UAIGs



- [Portaria Normativa nº 11/2023-GR/UFOPA](#)
- [Painel da Auditoria Interna Audin/UFRR](#)
- [Painel de Indicadores Audin/UFT](#)
- [Relatório de Indicadores Audin/UFT](#)
- [Relatório de Auditoria Interna \(RAINT\) AUD/UNB](#)
- [PDAUD/UNB 2023-2028](#)
- [Guia de Implementação PGMQ Audin/UNILA](#)
- [Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade Audin/UFMS](#)
- [Monitoramento PGMQ Audin/UFSC](#)
- [Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade Audin/UFABC](#)
- [Relatório Técnico PGMQ AG/UFMG](#)
- [Plano de Negócios 2022-2025 Audin/UFV](#)
- [Plano Estratégico da Auditoria Geral UFLA 2023-2025](#)
- [RAINT 2024 Audin/UFRJ](#)
- [Guia do PGMQ Audin/UFSB](#)
- [Painel de Indicadores CCGAUD/UFC](#)
- [Painel de Indicadores PGMQ Audin/UFCA](#)
- [Painel de Indicadores Audin/UFERSA](#)
- [Painel de Indicadores Audin/UFRN](#)



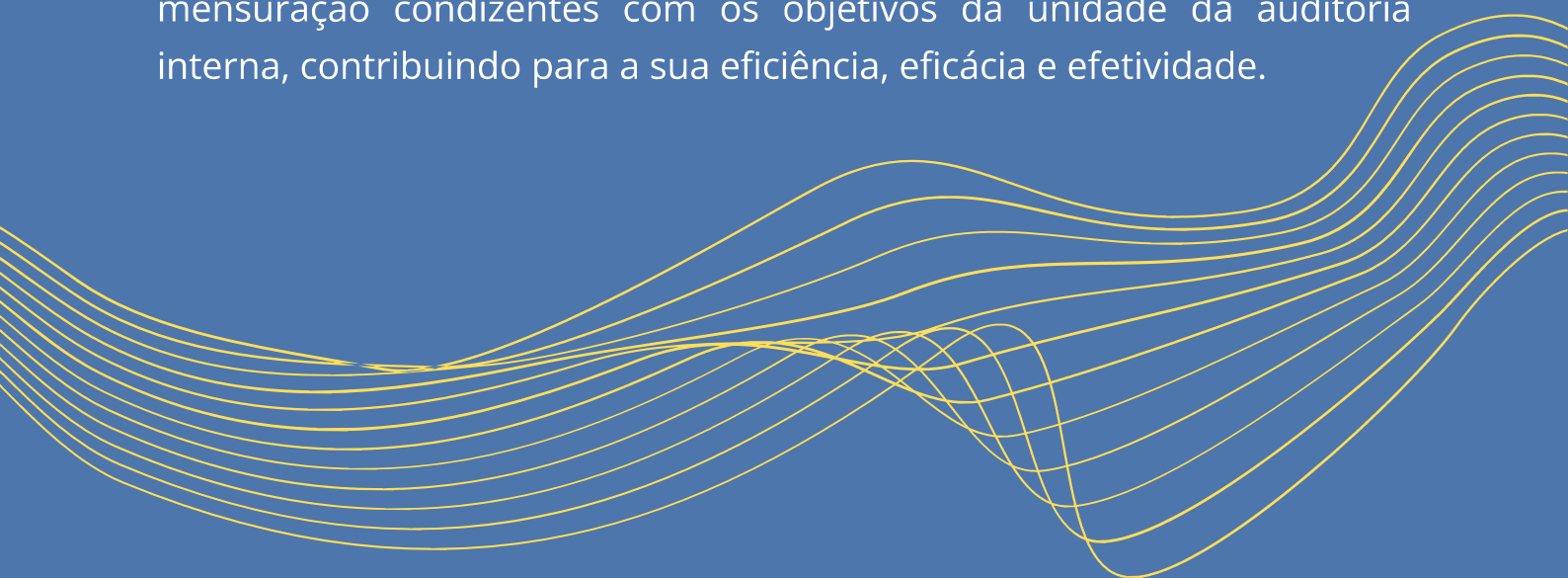
Considerações finais

O Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ), introduzido pela Instrução Normativa SFC/CGU nº 03/2017, representa a mudança de paradigma da gestão da qualidade na unidade de Auditoria Interna e, por meio de suas avaliações internas e externas, serve para apoiar a unidade no alcance de seus objetivos.

Destaca-se que o PGMQ consiste em um programa integrado, no qual cada etapa de avaliação é fundamental para um resultado positivo para a auditoria interna governamental.

A partir da utilização de indicadores gerenciais, espera-se que a unidade de auditoria interna possa mapear seus objetivos estratégicos e traduzi-los em indicadores, com o intuito de torná-los mensuráveis e, por consequência, direcionadores das ações estratégicas da unidade, impulsionando-a para o sucesso nas metas e objetivos.

Portanto, destaca-se a relevância destes indicadores para a eficiência, eficácia e efetividade da auditoria, especialmente a partir de definição e mensuração condizentes com os objetivos da unidade da auditoria interna, contribuindo para a sua eficiência, eficácia e efetividade.



Referências

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa nº 5, de 27 de agosto de 2021**. Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna, sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna e sobre o parecer sobre a prestação de contas da entidade das unidades de auditoria interna governamental sujeitas à supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, 2 set. 2021. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66718/4/IN_5_2021.pdf. Acesso em: 3 nov. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 2.823, de 29 de agosto de 2024**. Diário Oficial da União: Seção 1, edição 168, p. 345, 30 ago. 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-2.823-de-29-de-agosto-de-2024-581218301>. Acesso em: 10/02/2026.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017**. Dispõe sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 jun. 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33409>. Acesso em: 3 nov. 2025.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. p.i. ISBN 9788597018455. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597018455/>. Acesso em: 14 set. 2025.

FERREIRA, Rodolfo Duarte. **Desenvolvimento de indicadores de gestão pública para melhoria de programas e serviços: uma revisão bibliográfica**. RevistaFT, Ciências Sociais, v. 27, ed. 121, abr. 2023. DOI: 10.5281/zenodo.7825699. Disponível em: <https://revistaft.com.br/desenvolvimento-de-indicadores-de-gestao-publica-para-melhoria-de-programas-e-servicos-uma-revisao-bibliografica/>. Acesso em: 19 fev. 2026.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019. E-book. p.3. ISBN 9786555206920. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555206920/>. Acesso em: 09 mai. 2025.

JANINI, Daniel Toller. **Indicadores de Desempenho para Auditoria Interna com princípios do Balanced Scorecard**. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais. São Paulo, 2020. Disponível em <https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/c3847a91-3b48-4809-9feb-a01550f4d1c0/content>. Acesso em: 01 mai. 2025.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=XQ-EIA_HJWYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 25 abr. 2025.

Quadro A1 – Proposta de Indicadores Gerenciais emitida pela CGU

Indicador	Forma de Aferição	Explicação
Tempo médio de realização das auditorias	Média de dias entre a data de conclusão e a data de início das auditorias	Tempo médio, em dias, entre a data de conclusão e a data de início das auditorias– apoia a avaliação sobre a tempestividade das entregas da auditoria –
HH médio das auditorias	HH Utilizado / Auditorias Realizadas	HH médio alocado aos trabalhos de auditoria– apoia a avaliação sobre o esforço (e o custo) despendido com cada trabalho e a tomada de decisão sobre sua relevância em face dos resultados esperados –
Alocação da capacidade operacional em trabalhos de auditoria	HH Alocado ao PAINT / HH Total	Percentual de trabalhos de auditoria na composição do PAINT– apoia a tomada de decisão sobre a alocação da capacidade operacional da UAIG –
Eficácia das recomendações	Recomendações Atendidas / Recomendações Emitidas	Percentual de recomendações emitidas efetivamente implementadas pela gestão– apoia a avaliação sobre a qualidade e a exequibilidade das recomendações obtidas –
Benefícios financeiros*	Benefícios Financeiros / Ano	Resultados financeiros efetivos decorrentes dos trabalhos de auditoria (economias obtidas; desperdícios evitados; etc.) por ano– proporciona avaliação quanto à efetividade da auditoria interna –
Benefícios não-financeiros*	Benefícios não-financeiros / Ano	Melhorias estruturantes não-financeiras implementadas em decorrência dos trabalhos de auditoria (melhoria de controles; melhoria de processos; etc.) por ano– proporciona avaliação quanto à efetividade da auditoria interna –

*Baseados na IN 04/2018 (Quantificação de benefícios pela UAIG) e no Manual de contabilização de benefícios, ambos da CGU.

Fonte: Controladoria-Geral da União, disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/pgmq>. Acesso em: 22/10/2025.

Quadro A2 – Consolidação de indicadores gerenciais do PGMQ das Auditorias Internas Universidades Federais

Indicador	Categoria	Objetivo	Meta	Metrificação	Periodicidade	UAIG
Atuação da Auditoria Interna (AAI)	Serviços e Papel da Auditoria Interna (Eficiência)	Ser reconhecida como agente-chave de mudanças por meio da influência dos seus trabalhos de avaliação, consultoria e assessoramento, sendo a Auditoria Interna reconhecida como ferramenta de fomento de boas práticas e profissionalização da gestão com o aprimoramento da governança e suas ferramentas (Mapeamento de Processos, Gestão de Riscos, Política de Sustentabilidade, dentre outras)	Implementar 100% das ações de avaliação, consultoria e assessoramento prevista no PAINT para o exercício	Avaliação do planejamento da unidade de Auditoria interna por meio da checagem do cumprimento das ações previstas no PAINT, assim como verificação se a cada ciclo de 03 anos todos os processos chave da Instituição tenham sido submetidos a alguma das ações de auditoria (Avaliação, Consultoria e Assessoramento) abarcando temas relevantes tais como Governança e Logística Sustentável	Anual	UFABC
Capacitação e Qualificação da Equipe (CQE)	Gerenciamento de Pessoas	Quantidade de horas investidas na capacitação e qualificação dos membros da equipe de auditoria	40 horas anuais por auditor e Incentivo à qualificação e/ou certificação de pelo menos um dos membros da equipe ao ano; 100% da equipe qualificada e certificada	Somatório de todos os cursos, treinamentos, pós-graduações e certificações destinados à capacitação e qualificação dos servidores lotados na Auditoria Interna, em que a Instituição tenha investido/incentivado direta ou indiretamente seja com pagamentos de inscrição, diárias, passagens e/ou somente com a liberação do servidor das suas atribuições diárias durante o horário de serviço	Anual	UFABC
Benefícios não-financeiros (BNF)	Desempenho e Accountability (Eficiência)	Diminuição do grau de risco dos processos analisados nos trabalhos de auditoria por meio da implementação das recomendações e sugestões de ferramentas de controle factíveis	Redução de 20% do risco residual	Demonstrar o resultado e o valor alcançado para a Instituição no tocante ao desempenho e Accountability por meio da redução do risco inerente dos processos analisados pela Auditoria Interna, tendo em vista que a cada ciclo de 03 anos todos os processos-chave já terão sido analisados pela Auditoria Interna	Anual	UFABC

Apêndice B

Indicador	Categoria	Objetivo	Meta	Metrificação	Periodicidade	UAIG
Efetividade da Auditoria Interna (EAI)	Práticas Profissionais (Efetividade)	Profissionalizar a atuação da auditoria Interna otimizando suas rotinas por meio da melhoria contínua dos seus processos elevando o grau de reconhecimento da mesma junto à Instituição, órgãos de controle e outras unidades de auditoria	META 01: Emissão de relatórios acessíveis composto por informações relevantes a serem registradas e recomendações factíveis e mensuráveis que comporão o relatório final após a busca conjunta de soluções, sempre focando-se o aprimoramento da gestão e seus controles internos. META 02: 10% a 20% de não atendimento das recomendações nos dois primeiros anos de execução do PGMQ com redução gradativa de 5% ao ano até atingir um patamar próximo a zero ao final do 6 ano de execução do PGMQ, quando se espera um aprimoramento das ações e maior interlocução com a área auditada.	Apuração do estoque de recomendações por meio do monitoramento, implementando ações que visem zerar o estoque existente e emissão de recomendações factíveis e objetivamente mensuráveis, demonstrando, assim, que a relevância do trabalho da Auditoria Interna é reconhecida pela Instituição que buscará meios de atender a tais recomendações.	Anual para a Meta 01 e Semestral para a Meta 02	UFABC
Benefícios Financeiros (BF)	Desempenho e Accountability (Eficiência)	Gastos indevidos evitados e/ou valores recuperados com a implementação das recomendações	Realização de Ações que apresentam benefícios financeiros por envolver recuperação de montantes gastos indevidos e/ou prevenção/correção de rotinas que poderiam gerar gastos indevidos em importância anual equivalente ao gasto da instituição com a Auditoria Interna	Demonstrar o resultado financeiro e o valor alcançado para a Instituição no tocante ao desempenho e Accountability em importância anual equivalente ao gasto da instituição com a Auditoria Interna	Anual	UFABC
Auditoria Forte e Independente (EFI)	Estrutura	Buscar o fortalecimento da Auditoria Interna por meio de uma estrutura de governança fortalecida focada na independência funcional com reporte à alta gestão institucional com uma equipe multidisciplinar suficiente, bem capacitada e qualificada	Fortalecimento da estrutura de auditoria com a formação de uma equipe multidisciplinar e qualificada sendo que ao final do ciclo de 05 anos de vigência do PGMQ a Unidade de Auditoria Interna da UFABC consiga a certificação junto aos órgãos competentes	Buscar a certificação da Auditoria Interna como ferramenta de fortalecimento e profissionalização das suas rotinas e processos de tal sorte que se torne uma referência na área	Anual	UFABC

Apêndice B

Indicador	Categoria	Objetivo	Meta	Metrificação	Periodicidade	UAIG
Benefício Financeiro, por servidor	Eficiência	-	Quanto maior, melhor	(Benefício financeiro em reais) / (número de servidores)	Anual	UFSCAR
Recomendações implementadas de benefício não-financeiro, por servidor	Eficiência	-	Quanto maior, melhor	(Recomendações implementadas sem benefício financeiro) / (número de servidores)	Anual	UFSCAR
Eficiência	Eficiência	-	Quanto menor, melhor	(Quantidade de horas-homem totais da AudIn) / (Recomendação implementada)	Anual	UFSCAR
Melhoria Contínua (capacitação)	Pessoas	-	Mínimo 3%	(Quantidade de horas-homem da AudIn em capacitação) / (Quantidade de horas-homem totais da	Anual	UFSCAR
Horas de treinamento	Pessoas	Quantidade de horas investidas no treinamento e capacitação dos auditores internos	40 horas anuais por auditor	Quanto mais horas de treinamento, melhor	Anual	UFT, UFOPA, UFU, UNIFEI
Recomendações atendidas	Eficiência	Quantidade de recomendações atendidas do estoque	80%	Quanto mais recomendações atendidas, melhor	Mensal	UFT, UFU, UNIFEI
Cumprimento do PAINT	Eficiência	Quantidade de ações do PAINT planejadas e executadas durante o exercício	90%	Quanto mais ações cumpridas, melhor	Anual	UFT, UFOPA, UFNT, UFU, UNIFEI
Emissão de relatório	Eficiência	Quantidade de dias necessária para emitir o relatório final após a realização de busca conjunta de soluções	15 dias	Quanto menos dias, melhor	Mensal	UFT, UFNT, UFU, UNIFEI
Benefícios não-financeiros	Eficiência	Diminuição do grau de risco dos processos analisados nos trabalhos de auditoria	20% do risco inerente	Quanto menor o risco residual, melhor	Anual	UFT, UFNT, UFU, UNIFEI
Benefícios financeiros	Financeiro	Gastos indevidos evitados e/ou valores recuperados com a implementação das recomendações	3 recomendações dentre as quais apresentam possível benefício financeiro	Quanto mais recomendações com benefícios financeiros implementadas, melhor	Anual	UFT, UFNT, UFU, UNIFEI
Eficácia das recomendações	Eficiência	Percentual de recomendações emitidas efetivamente e implementadas pela gestão – apoia a avaliação sobre a qualidade e a exequibilidade das recomendações obtidas	60 a 70%	Quanto mais recomendações atendidas, melhor.	Anual	UFOPA
Tempo médio de realização das auditorias	Eficiência	Tempo médio, em dias, entre a data de conclusão e a data de início das auditorias – apoia a avaliação sobre a tempestividade das entregas da auditoria	70 dias úteis	Quanto menos dias, melhor	Semestral	UFOPA

Apêndice B

Indicador	Categoria	Objetivo	Meta	Metrificação	Periodicidade	UAIG
Benefícios não-financeiros	Eficiência	Melhorias estruturantes não financeiras implementadas em decorrência dos trabalhos de auditoria (melhoria de controles, melhoria de processos etc.) por ano. – proporciona avaliação quanto à efetividade da UAIG	20% do risco inerente	Quanto menor o risco residual, melhor	Anual	UFOPA
Benefícios Financeiros	Financeiro	Resultados financeiros efetivos decorrentes dos trabalhos de auditoria (economias obtidas, desperdícios evitados etc.) por ano. – proporciona avaliação quanto à efetividade da UAIG	60 a 70% das recomendações entre as que apresentam possível benefício financeiro	Quanto mais recomendações com benefícios financeiros implementadas, melhor	Anual	UFOPA
Ações de Capacitação	Pessoas	Ações de capacitação do corpo de servidores da AUDIN: Mede o atingimento da meta de capacitação anual da equipe	-	Total Horas Capacitação Realizadas (RAINT) / Total Horas Capacitação (PAINT)	Anual	UFSC
Status Execução PAINT	Eficiência	Mede a porcentagem de execução do PAINT no período	-	Quantidade Auditorias Concluídas / Total PAINT	Anual	UFSC
Avaliação dos Gestores/ Auditados	Efetividade	Mede o grau de satisfação dos auditados com o trabalho realizado pela equipe de auditoria	-	Nota geral da avaliação a partir da aplicação da Pesquisa de Avaliação dos Gestores sobre os Trabalhos de Auditoria Interna	Anual	UFSC
Autoavaliação AUDIN	Pessoas	Mede o grau de satisfação da equipe de auditores com o trabalho realizado	-	Nota geral da avaliação da equipe a partir da Pesquisa Avaliação dos Auditores sobre os trabalhos de Auditoria Interna	Anual	UFSC
Autoavaliação Autoridade Máxima	Efetividade	Mede o grau de satisfação da autoridade máxima do órgão auditado (reitor(a)) com o trabalho realizado pela equipe de auditoria	-	Nota geral da avaliação da equipe a partir da Pesquisa Avaliação dos Auditores sobre os trabalhos de Auditoria Interna	Anual	UFSC
Execução do Planejamento - PAINT	Eficiência	-	Maior-melhor	Ações realizadas/Ações previstas no PAINT	Anual	UFOB, UFSB, UFC
Capacitação e Treinamento	Eficiência	-	Maior-melhor	Quantidade média de horas de capacitação e treinamento por servidor da Audin	Anual	UFOB, UFSB, UFC

Apêndice B

Indicador	Categoria	Objetivo	Meta	Metrificação	Periodicidade	UAIG
Satisfação das áreas auditadas	Eficácia	Média dos resultados das avaliações realizadas pelos auditores. - Apoio a avaliação sobre o nível de satisfação dos auditados, com vistas a aferir a atuação do valor agregado sobre o trabalho realizado e a conduta da equipe de auditoria	Maior-melhor	Média dos resultados das avaliações realizadas pelos setores auditados	Anual	UFSB
Quantidade de dias para a realização de auditorias (DAUD)	Estrutura	-	-	Número de dias no ano utilizados para a realização das auditorias	Anual	UNB
Quantidade de auditores na UAIG (AUD)	Pessoas	-	-	Número de Auditores que atuam na UAIG de cada Universidade.	Anual	UNB
HA Utilizado (HAU)	Estrutura	-	-	Hora/Auditor(a) utilizada nas auditorias.	Anual	UNB
Auditorias Realizadas (AR)	Eficiência	-	-	Número de auditorias realizadas no exercício.	Anual	UNB
HA Alocada ao PAINT (HAP)	Estrutura	-	-	Hora/Auditor (a) utilizada na elaboração do planejamento anual da auditoria para o exercício seguinte.	Anual	UNB
Recomendações Atendidas (RA)	Eficiência	-	-	Número de recomendações atendidas no exercício	Anual	UNB
Recomendações Emitidas (RE)	Estrutura	-	-	Número de recomendações emitidas no exercício	Anual	UNB
Benefícios Financeiros (BF)	Eficiência	-	-	Resultados financeiros efetivos decorrentes de trabalho de auditoria	Anual	UNB
Benefícios Não-Financeiros (BNF)	Financeiro	-	-	Quantitativo de melhorias não-financeiras implementadas decorrentes dos trabalhos de auditoria	Anual	UNB
Alocação da capacidade operacional em trabalhos de auditoria executados	Estrutura	-	-	-	Anual	UNB

Fonte: Elaboração própria, com base nas informações obtidas nas páginas das 69 unidades de auditoria interna das universidades federais.

Quadro A3 – Matriz SWOT

Matriz SWOT Unidade Auditoria Interna	
Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaboração própria.

Quadro A4 – Brainstorm para definir os objetivos estratégicos e indicadores da UAIG

Brainstorm	
Perspectiva 1: Financeira	
Objetivo Estratégico	Indicador
Perspectiva 2: Processos Internos	
Objetivo Estratégico	Indicador
Perspectiva 3: Clientes/Partes Interessadas	
Objetivo Estratégico	Indicador
Perspectiva 4: Aprendizado e Crescimento	
Objetivo Estratégico	Indicador
Perspectiva 5: a definir	
Objetivo Estratégico	Indicador

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Janini (2020).

Quadro A5 – Matriz de indicadores

Matriz de Indicadores					
Indicador	Perspectiva BSC	Objetivo	Meta	Metrificação	Periodicidade

Fonte: Elaboração própria.