

# **Planejamento Estratégico da Auditoria-Geral da Universidade Federal de Lavras 2023 - 2025**

**AUDIN**  
Auditoria Geral





**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS  
AUDITORIA-GERAL**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA  
AUDITORIA-GERAL DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE LAVRAS  
2023 - 2025**

**Lavras – MG  
2023**



## **Universidade Federal de Lavras**

### **Reitor**

João Chrysostomo de Resende Júnior

### **Vice-Reitor**

Valter Carvalho de Andrade Júnior

### **Chefe de Gabinete**

Cinthia Divino Bustamante Murad

## **Auditoria-Geral**

### **Auditora-Geral**

Giovana Daniela de Lima

### **Equipe**

Márcio Donizete Rosa  
Reginaldo Ferreira de Souza

### **Elaboração**

Giovana Daniela de Lima

### **Colaboração**

Márcio Donizete Rosa  
Reginaldo Ferreira de Souza

Lavras – MG  
2023

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Audin.....	9
Figura 2 – Identidade Estratégica da Auditoria-Geral da UFLA .....	10
Figura 3 – Modelo de Negócio da Audin.....	12
Figura 4 – Cadeia de Valor da Audin .....	14
Figura 5 – Matriz SWOT .....	15
Figura 6 – Análise SWOT da Audin .....	16
Figura 7 – Mariz do IA-CM.....	17
Figura 8 – Resultado da Avaliação IA-CM da Audin .....	17
Figura 9 – Mapa Estratégico da Audin.....	22
Figura 10 – Cronograma de implementação das ações propostas..	28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Equipe da Audin.....	10
Quadro 2 – Construção do modelo de negócio da Audin .....	11
Quadro 3 – Grupos de Atividades da Cadeia de Valor da Audin .....	13
Quadro 4 – Atividades essenciais do nível 2 do IA-CM não implementadas pela Audin.....	19
Quadro 5 – Objetivos estratégicos da Audin.....	21
Quadro 6 – Descrição do Objetivo “Fortalecer as habilidades e competências dos servidores da Audin” .....	23
Quadro 7 – Descrição do Objetivo “Aprimorar os processos da Audin com base no nível 2 do IA-CM” .....	24
Quadro 8 – Descrição do Objetivo “Promover a eficiência e a eficácia da atividade de auditoria interna”.....	26
Quadro 9 – Período de implementação das ações propostas .....	27

## LISTA DE SIGLAS

AI	Auditoria Interna
Audin	Auditoria-Geral
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BPM CBOK	<i>Business Process Management Common Book of Knowledge</i>
CGU	Controladoria-Geral da União
CUNI	Conselho Universitário
EAD	Ensino a Distância
HH	Homem-hora
IA-CM	<i>Internal Audit Capability Model</i>
IIA	<i>The Institute of Internal Auditors</i>
KPA	<i>Key Process Areas</i>
MEC	Ministério da Educação
PAINT	Plano Anual de Auditoria Interna
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGMQ	Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade
RAINT	Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
UFLA	Universidade Federal de Lavras

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2. A AUDITORIA-GERAL DA UFLA .....</b>	<b>8</b>
2.1. VISÃO GERAL .....	8
2.2. EQUIPE DA AUDIN.....	10
2.3. IDENTIDADE ESTRATÉGICA .....	10
2.4. MODELO DE NEGÓCIO.....	11
2.5. CADEIA DE VALOR.....	12
<b>3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>15</b>
3.1. ANÁLISE SWOT .....	15
3.2. AVALIAÇÃO IA-CM.....	16
<b>3.2.1. O Modelo IA-CM.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2.2. Resultado da Avaliação IA-CM da Audin .....</b>	<b>17</b>
<b>4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>21</b>
4.1. MAPA ESTRATÉGICO DA AUDIN .....	22
4.2. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	23
<b>4.2.1 Fortalecer as habilidades e competências dos servidores da Audin .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2.2. Aprimorar os processos da Audin com base no nível 2 do IA-CM .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.3. Promover a eficiência e a eficácia da atividade de auditoria interna .....</b>	<b>26</b>
4.3. CRONOGRAMA.....	27
4.4. RECURSOS .....	29
4.5. PRODUTOS E SERVIÇOS ESPERADOS .....	29
4.6. MONITORAMENTO .....	30
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>31</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>

# 1. INTRODUÇÃO

A Auditoria-Geral - Audin da Universidade Federal de Lavras - UFLA tem buscado alinhar suas ações ao arcabouço normativo da atividade de auditoria interna do Poder Executivo Federal, de modo a contribuir decisivamente para a condução das questões mais estratégicas da organização e atender às expectativas profissionais da função. Para tanto, faz-se necessário dar robustez ao planejamento dos trabalhos e desenvolver a capacidade técnica de sua equipe.

Diante disso, apresentamos o nosso Planejamento Estratégico para o triênio 2023-2025, abordando os objetivos e as metas a serem alcançados, ações prioritárias a serem executadas, bem como os indicadores que serão utilizados para a mensuração do desempenho em relação às metas.

A fim de contemplar o conteúdo acima elencado, o presente documento encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro, no qual se insere o tópico em tela, refere-se à introdução do documento. No segundo capítulo apresenta-se a Audin da UFLA, sua equipe, sua identidade estratégica, seu modelo de negócio e sua cadeia de valor. O terceiro capítulo versa sobre a o diagnóstico situacional da Audin, metodologia de trabalho aplicada à atividade de auditoria interna governamental. O quarto capítulo apresenta a formulação da estratégia da Audin para o período 2023 - 2025. Por fim, o quinto capítulo aborda as considerações finais do presente planejamento.



## 2. A AUDITORIA-GERAL DA UFLA

### 2.1. VISÃO GERAL

A Audin da UFLA, é um órgão de apoio e de assessoramento técnico, responsável pela execução das atividades de auditoria interna governamental no âmbito da UFLA.

Foi criada em 13 de janeiro de 1997, por meio da Portaria UFLA nº 61, que designou um servidor da instituição para exercer a função de Chefe da Auditoria Interna. Atualmente é regulamentada pela Resolução do Conselho Universitário - CUNI nº 095, de 2 de dezembro de 2021.

Vincula-se ao Conselho Universitário - CUNI da UFLA, observando o duplo reporte, funcional e administrativo, do Auditor-Geral, ao CUNI e ao Reitor, respectivamente. Acessoriamente, a Audin se submete à orientação normativa e supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, prestando apoio aos órgãos e às unidades que o integram.

Conforme demonstrado na figura 1, a Auditoria-Geral é constituída pelas seguintes estruturas administrativas: a) Auditor-Geral; b) Corpo Técnico de Auditores; e c) Secretaria Administrativa.

São atribuições da Audin, conforme disposto no artigo 17 do Regimento Interno da Auditoria Geral, aprovado pela citada Resolução CUNI nº 095/2021:

- *assessorar a gestão da UFLA, por meio do acompanhamento da execução dos programas de governo, visando a comprovar o nível de execução das metas, o alcance dos objetivos e se o gerenciamento está adequado;*
- *verificar a execução do orçamento da UFLA, visando a comprovar a conformidade da execução com os limites e com as destinações estabelecidos na legislação pertinente;*
- *verificar o desempenho da gestão da UFLA, visando a comprovar a legalidade e a legitimidade dos atos e a examinar os resultados quanto à economicidade, à eficácia e à eficiência da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, contábil, de pessoal e demais sistemas administrativos e operacionais;*
- *realizar serviços de avaliação e de consultoria com vistas a analisar e melhorar a eficiência e a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos;*
- *assessorar na estruturação e funcionamento da primeira e segunda linhas de defesa da gestão, por meio da prestação de serviços de avaliação ou de consultoria;*

- *orientar, subsidiariamente, os dirigentes da UFLA quanto aos princípios e às normas de controle interno, inclusive sobre a forma de se prestar contas;*
- *examinar a prestação de contas anual da UFLA e eventuais prestações de contas especiais que vierem a ser instauradas;*
- *elaborar o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT) do exercício seguinte, bem como o Relatório Anual de Atividade da Auditoria Interna (RAINT) do exercício anterior a serem encaminhados ao Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, nos termos da legislação vigente;*
- *providenciar o tempestivo encaminhamento dos resultados das auditorias ao Ministério Público, Polícia Federal e às instâncias competentes, nos casos em que forem identificadas irregularidades que requeiram procedimentos adicionais com vistas à apuração, à investigação ou à proposição de ações judiciais;*
- *monitorar as recomendações emitidas por suas equipes e pelos Órgãos de Controle; e*
- *identificar potenciais riscos de fraude e de realizar o adequado e tempestivo encaminhamento das informações às instâncias competentes, quando houver indícios suficientes de fraudes ou de ilegalidades.*

Figura 1 – Organograma da Audin



Fonte: Audin/UFLA

## 2.2. EQUIPE DA AUDIN

Atualmente, a equipe da Audin é formada pelos seguintes colaboradores:

Quadro 1 – Equipe da Audin

<b>Giovana Daniela de Lima</b>	<b>Márcio Donizete Rosa</b>	<b>Reginaldo Ferreira de Souza</b>
Auditora-Geral	Auditor	Técnico de Tecnologia da Informação
<ul style="list-style-type: none"><li>- Graduada em Ciências Econômicas;</li><li>- Especialista em Auditoria e Controladoria;</li><li>- Mestre Profissional em Administração Pública.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Graduação em Ciências Contábeis;</li><li>- Técnico em Informática;</li><li>- Especialista em Licitações e Contratos Administrativos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Técnico em Processamento de dados</li><li>- Graduado em Matemática;</li><li>- Especialista em Gestão de Sistemas de Informação;</li><li>- Mestre em Administração.</li></ul>

Fonte: Audin/UFLA

## 2.3. IDENTIDADE ESTRATÉGICA

A identidade estratégica é a expressão que confere personalidade e dá clareza aos membros da organização, no que se refere à sua razão de existir (missão), a situação desejável para o futuro (visão), e o que se acredita como adequado para o exercício de sua atividade (valores).

A Audin tem como propósito agregar valor à instituição, fornecendo avaliação, assessoria e aconselhamento baseados em risco. Neste contexto, a figura 2 apresenta sua Missão, Visão e Valores institucionais.

Figura 2 – Identidade Estratégica da Auditoria-Geral da UFLA



Fonte: Audin/UFLA

## 2.4. MODELO DE NEGÓCIO

O Modelo de Negócio é uma ferramenta de gerenciamento estratégico por meio da qual uma organização apresenta sua lógica de geração e entrega de valor para os stakeholders.

A construção do Modelo de Negócio da Audin fundamentou-se no *Business Model Canvas*. O modelo *Canvas* é um mapa visual pré-formatado composto por nove blocos (ou componentes), que representam a conceituação do negócio.

O quadro 2 apresenta a identificação das ideias representadas em cada bloco para a construção do modelo de negócio da Audin.

Quadro 2 – Construção do modelo de negócio da Audin

Componente	Pergunta que norteou o processo de construção	Descrição
Parceiros	Quais são os atores que compõem a rede de cooperação e ajudam o negócio a entregar a oferta de valor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades organizacionais da UFLA</li> <li>- Órgãos de controle</li> <li>- Associações profissionais e de carreira</li> </ul>
Atividades	Quais são as atividades essenciais executadas no negócio que resultam nos produtos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhos de auditoria</li> <li>- Assessoramento à gestão</li> <li>- Planejamento anual</li> <li>- Gestão e melhoria da qualidade</li> <li>- Avaliação de resultados</li> <li>- Gestão interna da Audin</li> </ul>
Recursos	Quais são os ativos essenciais para o funcionamento do negócio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos</li> <li>- Recursos financeiros</li> <li>- Sistemas informatizados</li> <li>- Legislação</li> <li>- Materiais e equipamentos</li> <li>- Estrutura física</li> </ul>
Proposta de Valor	Quais são os ganhos ou alívios decorrentes dos produtos colocados à disposição dos clientes?	Fortalecimento da gestão organizacional da UFLA, por meio da melhoria da eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais
Relacionamentos	Quais são os instrumentos que medeiam o relacionamento entre os stakeholders?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulação/Diretrizes</li> <li>- Comunicações oficiais</li> <li>- Interação dialógica</li> <li>- Transparência</li> </ul>
Canais	Como o produto é disponibilizado ao cliente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas informatizados</li> <li>- Site da Audin</li> </ul>
Clientes	Quem são os beneficiários diretos dos produtos gerados pelo negócio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conselhos Superiores</li> <li>- Alta Administração da UFLA</li> <li>- Pró-Reitorias</li> <li>- Unidades Acadêmicas</li> </ul>
Custos	Quais são os principais custos necessários para executar as atividades?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos</li> <li>- Infraestrutura</li> <li>- Materiais de expediente</li> </ul>
Receitas	Quais as fontes de receita do negócio?	Orçamento da UFLA

Fonte: Audin/UFLA

Ao aplicar esta metodologia à Audin, obtém-se o seguinte modelo de negócios:

Figura 3 – Modelo de Negócio da Audin



Fonte: Audin/UFLA

## 2.5. CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor é uma ferramenta de diagnóstico e gestão, que possibilita a representação estruturada da relação entre os processos internos desenvolvidos pela organização para gerar valor aos usuários ou clientes.

O objetivo principal da cadeia de valor, ao visualizar todos os processos da organização é identificar aqueles que agregam e os que não agregam valor à cadeia, para potencializar os primeiros e reestruturar ou eliminar os últimos. Dessa forma, a Cadeia de Valor contribui para o aprimoramento do desempenho organizacional e para a máxima geração de valor pelo menor custo possível.

Para a construção da Cadeia de Valor da Audin, adotou-se o modelo BPM CBOK V3.0, que subdivide os processos organizacionais em três grupos:

- **Processos primários, essenciais ou finalísticos**, que agregam valor diretamente para o cliente;
- **Processos de suporte**, que entregam valor para outros processos e não diretamente para o cliente.
- **Processos de gerenciamento**, que não agregam valor diretamente para o cliente, mas asseguram que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

Assim, os processos da Audin foram organizados em três grupos de atividades, conforme visualizado no quadro 3:

Quadro 3 – Grupos de Atividades da Cadeia de Valor da Audin

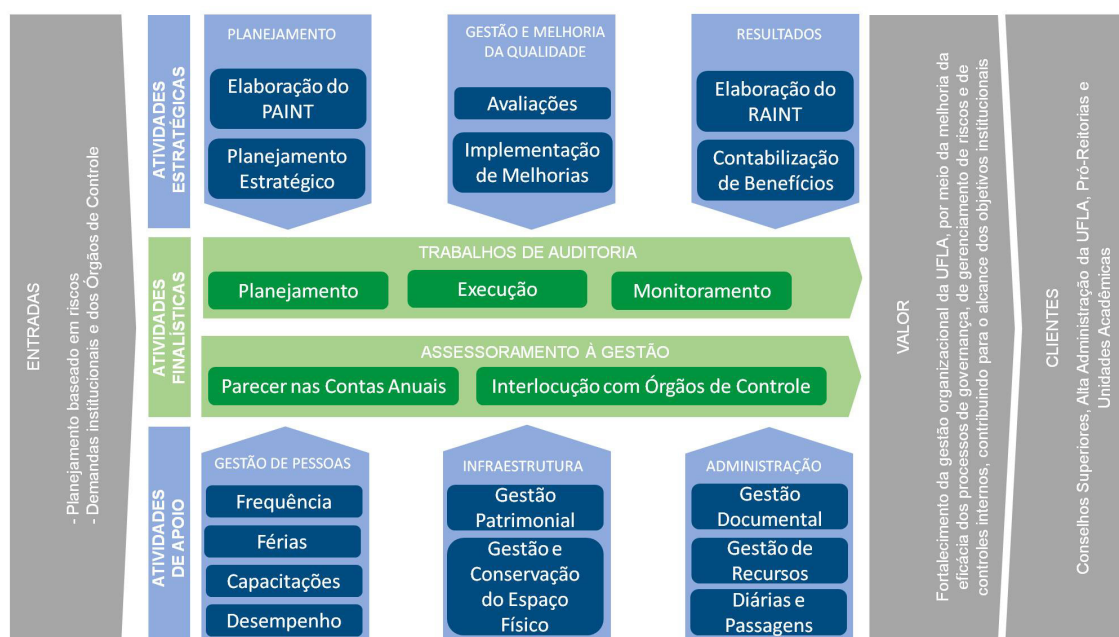
Grupo de Atividades	Macroprocessos	Processos
Atividades estratégicas	Planejamento	Elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT
		Planejamento estratégico
	Gestão e Melhoria da Qualidade	Avaliações
		Implementação de melhorias
	Resultados	Elaboração do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna – RAINT
		Contabilização de Benefícios da Atividade de Auditoria Interna
Atividades Finalísticas	Trabalhos de Auditoria	Planejamento Individual dos Trabalhos de Auditoria
		Execução dos Trabalhos de Auditoria
		Monitoramento de Recomendações da Auditoria
	Assessoramento à gestão	Parecer no Processo de Contas Anual
		Interlocução com órgãos de controle
Atividades de apoio	Gestão de Pessoas	Gestão de frequência
		Gestão de férias
		Capacitação
		Avaliação de desempenho
	Infraestrutura	Gestão e conservação do espaço físico
		Gestão patrimonial
	Administração	Gestão documental
		Gestão de recursos
		Diárias e passagens

Fonte: Audin/UFLA

A Cadeia de Valor, demonstrada na figura 4, representa relação entre os processos internos desenvolvidos pela Audin para agregar e entregar valor ao cliente, sendo composta por 4 blocos interligados:

- **Demandas:** representa a provocação para a Audin exercer suas competências institucionais;
- **Macroprocessos e Processos:** é o conjunto de atividades executados pela Audin para gerar valor para os clientes;
- **Valor:** ganhos ou satisfação decorrentes dos serviços colocados à disposição dos clientes; e
- **Cientes:** destinatários dos serviços da Audin.

Figura 4 – Cadeia de Valor da Audin



Fonte: Audin/UFLA

### 3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Com vistas a se obter um diagnóstico do atual cenário da Adin para, a partir de então, traçar o caminho a ser seguido para melhor cumprimento de sua missão institucional, foram realizadas análises e avaliações por meio de duas ferramentas:

- Análise SWOT, por meio da realizou-se a análise dos ambientes interno e externo no qual a Audin atua; e
- Avaliação de maturidade com base no modelo IA-CM, que permitiu identificar as atividades necessárias para uma atuação mais efetiva da Audin.

#### 3.1. ANÁLISE SWOT

O termo SWOT refere-se às primeiras letras das palavras em inglês: **Strengths** (forças), **Weaknesses** (fraquezas), **Opportunities** (oportunidades) e **Threats** (ameaças). Dessa forma, a análise **SWOT** é uma ferramenta que possibilita identificar pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças de uma organização.

A técnica, desenvolvida pela escola do design do grupo de administração geral da Harvard Business School, possibilita a realização de um diagnóstico estratégico, considerando capacidades internas e as possibilidades externas da organização.

As forças e as fraquezas da organização são identificadas por meio da análise interna, já a avaliação do ambiente externo no qual a organização se insere possibilita determinar as oportunidades e ameaças presentes.

Figura 5 – Matriz SWOT

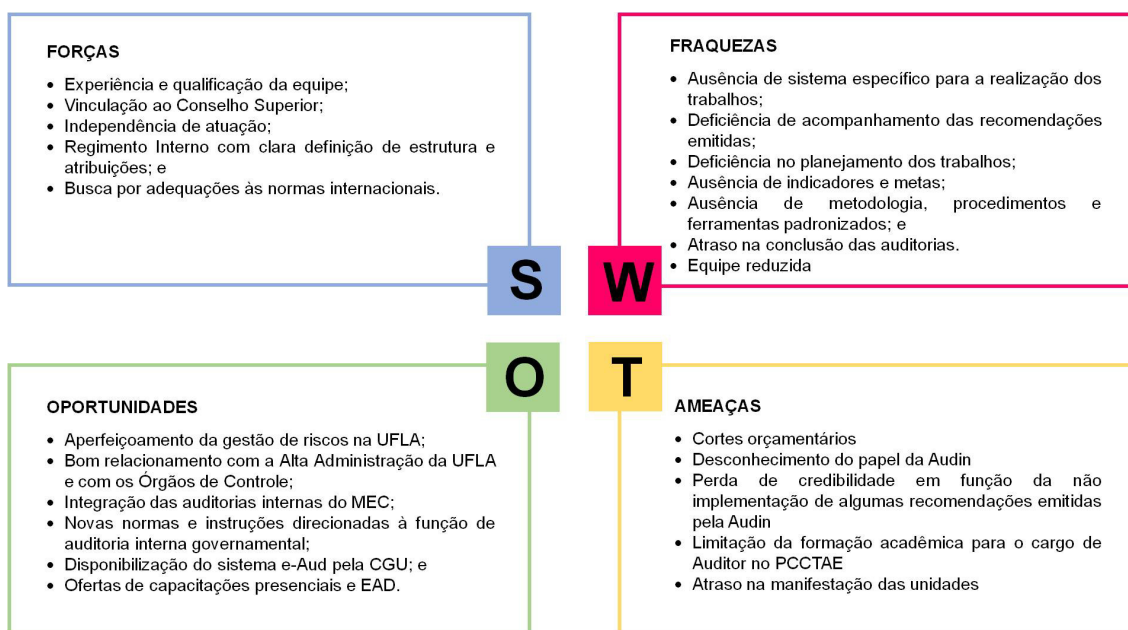
	Pontos Positivos (Ajuda)	Pontos Negativos (Atrapalha)
Fatores Internos (Organização)	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Fatores Externos (Ambiente)	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>

Fonte: Audin/UFLA



A figura sintetiza as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que permeiam o ambiente de atuação Audin, identificadas a partir da análise SWOT realizada.

Figura 6 – Análise SWOT da Audin



Fonte: Audin/UFLA

Ressalta-se que foram consideradas como ambiente externo todas as instâncias alheias à Audin, incluindo as demais unidades organizacionais da UFLA.

## 3.2. AVALIAÇÃO IA-CM

### 3.2.1. O Modelo IA-CM

O Modelo de Capacidade de Auditoria Interna - IA-CM, é um framework internacionalmente reconhecido, desenvolvido pelo Instituto dos Auditores Internos - IIA com apoio do Banco Mundial, que identifica os fundamentos necessários para uma auditoria interna efetiva, de modo a atender às necessidades da administração da organização e às expectativas profissionais da função.

Trata-se de uma ferramenta estratégica, recomendada pela CGU como estrutura para avaliações internas e externas, além de um roteiro para melhoria e desenvolvimento ordenado das atividades de auditoria interna.

O IA-CM está estruturado em uma matriz, contendo 5 níveis de maturidade, 6 elementos de auditoria e 41 macroprocessos (KPA). Para cada macroprocesso são definidos um objetivo e as atividades essenciais que

devem ser adotadas (figura 6). Dessa forma, um determinado nível de maturidade só é alcançado quando todos os macroprocessos deste nível forem implementados e institucionalizados.

Figura 7 – Mariz do IA-CM

	Serviços e Papel da AI	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento do Desempenho e Accountability	Cultura e Relacionamento Organizacional	Estruturas de Governança
Nível 5 – Otimizado	AI reconhecida como agente-chave de mudança - KPA 5.1	Envolvimento da liderança com organizações profissionais - KPA 5.3 Projeção da força de trabalho - KPA 5.2	Melhoria contínua de práticas profissionais - KPA 5.5 Planejamento estratégico da AI - KPA 5.4	Resultado e valor alcançados para a organização - KPA 5.6	Relações efetivas e permanentes - KPA 5.7	Independência, poder e autoridade da Atividade de AI - KPA 5.8
Nível 4 – Gerenciado	Avaliação geral sobre governança, gestão de riscos e controles - KPA4.1	AI contribui para o desenvolvimento da gestão - KPA 4.4 A atividade de AI apoia classes profissionais - KPA 4.3 Planejamento da força de trabalho - KPA 4.2	Estratégia de auditoria alavanca a gestão de risco da organização - KPA 4.5	Integração de medidas de desempenhos qualitativas e quantitativas - KPA 4.6	CAI aconselha e influencia a mais alta gerência - KPA 4.7	Supervisão independente da Atividade de AI - KPA 4.8
Nível 3 – Integrado	Serviços de consultoria - KPA 3.2	Criação de equipe e competência - KPA 3.5	Estrutura de gestão da qualidade - KPA 3.7	Medidas de desempenho - KPA 3.10	Coordenação com outros grupos de revisão - KPA 3.12	CAI informa à autoridade de mais alto nível - KPA 3.15
	Auditorias de desempenho / value-for-money - KPA 3.1	Profissionais qualificados - KPA 3.4 Coordenação de força de trabalho - KPA 3.3	Planos de auditoria baseados em riscos - KPA3.6	Informações de custos - KPA 3.9 Relatórios de gestão de AI - KPA 3.8	Componente essencial da equipe de gestão - KPA 3.11	Supervisão e apoio gerencial para a Atividade de AI - KPA 3.14 Mecanismos de financiamento - KPA 3.13
Nível 2 – Infraestrutura	Auditoria de conformidade - KPA 2.1	Desenvolvimento profissional individual - KPA 2.3	Estrutura de práticas profissionais e de processos - KPA 2.5	Orçamento operacional de AI - KPA 2.7	Gerenciamento dentro da Atividade de AI - KPA 2.8	Acesso pleno às informações, ativos e pessoas da organização - KPA 2.10 Fluxo de reporte de auditoria estabelecido - KPA 2.9
		Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas - KPA 2.2	Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas - KPA 2.4	Plano de negócio de AI - KPA2.6		
Nível 1 – Inicial	Ad hoc não estruturada; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de aferir correção e conformidade; produtos dependem de habilidades específicas de indivíduos que estão ocupando as posições; ausência de práticas profissionais estabelecidas, além das fornecidas por associações profissionais; financiamento aprovado por gerência, quando necessário; falta de infraestrutura; auditores provavelmente são parte de uma unidade organizacional maior; nenhuma capacidade estabelecida; portanto, inexistência de macroprocessos-chave.					

Fonte: CGU

Tendo em vista que o IA-CM compreende 5 níveis de capacidade progressivos, e que o nível 1 não é desejável, por não estar em conformidade com os padrões de auditoria, a avaliação da Audin foi baseada nos KPAs do nível 2.

### 3.2.2. Resultado da Avaliação IA-CM da Audin

Com base nas avaliações realizadas observou-se que a atividade de auditoria interna desempenhada pela Audin da UFLA está posicionada no nível 1 (Inicial). No entanto, verifica-se um gradual cumprimento das atividades do nível 2, tendo em vista a existência de 2 (dois) KPAs institucionalizados no nível 2 (Infraestrutura), conforme se verifica na figura 8.

Figura 8 – Resultado da Avaliação IA-CM da Audin/UFLA

Nível	KPA	Atividades Essenciais														
N I V E L  2	KPA 2.1	2	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	
	KPA 2.2	2	3	4	5	6										
	KPA 2.3	2	3	4	5	6										
	KPA 2.4	2	3	4	5	6	7	8	9							
	KPA 2.5	2	3	4	5	6	7	8	9							
	KPA 2.6	2	3	4	5	6	7									
	KPA 2.7	2	3	4	5											
	KPA 2.8	2	3	4	5	6	7									
	KPA 2.9	2	3	4	5	6	7									
	KPA 2.10	2	3	4	5											

Não existe
Não institucionalizado
Institucionalizado

Fonte: Audin/UFLA

O quadro 3 apresenta as atividades essenciais do nível 2 ainda não implementadas e que serão adotadas na definição dos objetivos estratégicos da Audin.

Quadro 4 – Atividades essenciais do nível 2 do IA-CM não implementadas pela Audin/UFLA

KPA	Atividades Essenciais
KPA 2.1 – Auditoria de Conformidade	Identificar as autoridades/critérios relevantes Obter aceitação, por parte dos gestores, dos critérios de auditoria. Documentar a estrutura de controle. Identificar e avaliar os riscos específicos da auditoria e revisar os controles-chave. Desenvolver o plano detalhado de auditoria
KPA 2.2 - Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas	Identificar os conhecimentos, as habilidades (técnicas e comportamentais) e as outras competências requeridas para realizar tarefas de auditoria Desenvolver descrições de trabalho para os cargos/posições.
KPA 2.3 - Desenvolvimento profissional individual	Identificar os cursos de formação, fornecedores ou fontes que seriam suficientes para realizar o desenvolvimento profissional válido. Incentivar as pessoas a serem membros de associações profissionais Controlar e documentar horas/dias de treinamento, tipos de cursos e prestadores para verificar a conformidade com os requisitos de formação pessoal e para apoiar o desenvolvimento profissional Desenvolver relatórios periódicos para documentar o treinamento cumprido por cada auditor interno
KPA 2.4 -Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e partes interessadas	Identificar todos os objetos de auditoria da organização e documentar o universo de auditoria. Determinar os objetivos e o escopo para cada trabalho de auditoria, assim como para quaisquer outros serviços, se for o caso. Determinar os recursos globais exigidos (humanos, financeiros, materiais) para realizar o plano e incluir o montante de recursos para cada trabalho de auditoria, para outros serviços a serem prestados, e quaisquer recursos adicionais que possam ser exigidos para responder a outras prioridades da gestão e/ou das partes interessadas (stakeholders) que possam surgir durante o período coberto pelo plano Determinar a combinação de capacidades de recursos humanos exigida para realizar o plano (de dentro da atividade de AI ou por meio de colaboração ou terceirização).
KPA 2.5 - Estrutura de práticas profissionais e de processos	Reconhecer o caráter obrigatório da Definição de Auditoria Interna, do Código de Ética e das Normas no Regulamento Interno da auditoria. Desenvolver políticas relevantes para a atividade de AI (por exemplo, para recursos humanos, para gestão da informação e para finanças). Desenvolver orientações gerais para a elaboração do programa de trabalho da AI. Documentar os processos vigentes para a elaboração do programa de trabalho. Documentar os processos vigentes para planejar, para executar e para relatar os resultados dos trabalhos de auditoria individuais, incluindo a comunicação com a gerência. Desenvolver metodologias, procedimentos e ferramentas padronizados a serem utilizados pela atividade de AI para planejar, para executar e para relatar os resultados do trabalho de auditoria, incluindo as diretrizes dos papéis de trabalho. Implementar os processos necessários para assegurar a qualidade dos trabalhos individuais de auditoria

KPA	Atividades Essenciais
KPA 2.6 - Plano de negócio de Auditoria Interna	<p>Identificar a visão da auditoria interna e a estratégia geral para alcançá-la</p> <p>De acordo com a estratégia geral, determinar os objetivos e os resultados de negócio a serem alcançados pela atividade de AI, levando em consideração o planejamento anual/periódico de auditoria e de serviços.</p> <p>Determinar os serviços de apoio e administrativos necessários para a entrega eficaz da atividade de AI (por exemplo, recursos humanos, materiais e de informática).</p> <p>Preparar cronogramas relevantes e determinar os recursos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos.</p> <p>Desenvolver o plano negócio necessário para alcançar os objetivos.</p> <p>Obter aprovação da alta administração ou do Conselho para o Plano de Negócio</p>
KPA 2.7 - Orçamento operacional de Auditoria Interna	<p>Estabelecer um orçamento realista para as atividades e para os recursos identificados como necessários no plano de negócio da atividade de AI, considerando os custos fixos e variáveis.</p> <p>Desenvolver padrões orçamentários alinhados com os da organização</p> <p>Obter aprovação da alta administração ou do conselho para o orçamento operacional</p> <p>Revisar continuamente o orçamento para se certificar de que ele permaneça realista e exato, identificando e informando as mudanças.</p>
KPA 2.8 - Gerenciamento dentro da Atividade de AI	<p>Avaliar os requisitos e obter os recursos e as ferramentas de auditoria necessários, incluindo ferramentas de base tecnológica, necessárias tanto para gerenciar, quanto para realizar o trabalho da atividade de AI.</p>

Fonte: Audin/UFLA

## 4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tendo em vista que a missão da Audin é agregar valor à gestão da UFLA e sua visão, ser reconhecida como órgão de excelência em auditoria interna governamental, a formulação da estratégia da Audin para o período 2023 - 2025 teve por norte o alcance do nível 2 do modelo de maturidade IA-CM, como forma de minimizar os pontos fracos identificados e aprimorar os processos de auditoria, para o cumprimento efetivo de sua missão institucional.

O planejamento estratégico da Audin fundamentou-se na metodologia *Balanced Scorecard* – BSC, que constitui uma importante ferramenta para o aprimoramento do planejamento estratégico, na medida em que permite o alinhamento entre a visão, a estratégia organizacional, os objetivos e medidas de desempenho.

Conforme o BSC, a estratégia organizacional deve ser estruturada em perspectivas equilibradas em que cada uma abarca um conjunto de objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhorias para o alcance destas metas.

Nesse sentido, a Audin definiu 3 objetivos estratégicos para o período 2023-2015:

- Fortalecer as habilidades e competências dos servidores da Audin;
- Aprimorar os processos da Audin com base no nível 2 do IA-CM; e
- Promover a eficiência e a eficácia da atividade de auditoria interna.

Seguindo a metodologia do PDI UFLA – 2021-2025, a estratégia da Audin foi estruturada em três perspectivas, a partir de então denominadas dimensões, quais sejam: “Governança, Aprendizagem e Recursos”, “Processos Internos” e “Resultados e Sociedade”.

O quadro 3 apresenta os objetivos estratégicos da Audin período 2023 – 2025, organizados nas três dimensões definidas.

Quadro 5 – Objetivos estratégicos da Audin/UFLA

DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Governança, Aprendizagem e Recursos	Fortalecer as habilidades e competências dos servidores da Audin
Processos Internos	Aprimorar os processos da Audin com base no nível 2 do IA-CM
Resultados e Sociedade	Promover a eficiência e a eficácia da atividade de auditoria interna

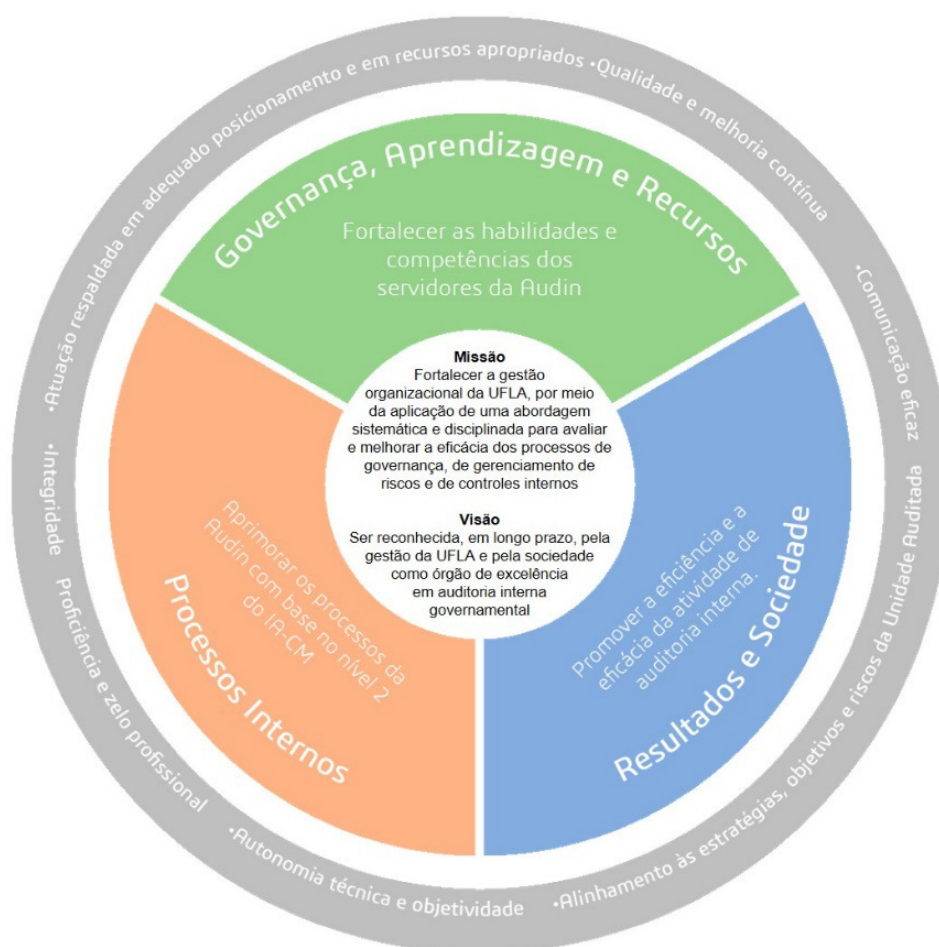
Fonte: Audin/UFLA

## 4.1. MAPA ESTRATÉGICO DA AUDIN

O BSC pressupõe a representação gráfica da estratégia organizacional por meio da construção de um Mapa Estratégico, uma vez que este possibilita a visualização dos objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva e as relações de causa e efeito entre esses objetivos.

Assim, a Estratégia da Audin para o período de 2023 a 2025 encontra-se representada em seu Mapa Estratégico (figura 9).

Figura 9 – Mapa Estratégico da Audin



Fonte: Audin/UFLA

## 4.2. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 4.2.1 Fortalecer as habilidades e competências dos servidores da Audin

As normas e boas práticas de auditoria interna destacam a importância das competências e habilidades do auditor e a necessidade de aprimoramento contínuo. Nesse sentido, objetiva-se assegurar que os auditores internos mantenham e aumentem constantemente suas capacidades profissionais, por meio de ações de capacitação e desenvolvimento vinculadas à necessidade e experiência de cada auditor, em conformidade com o Plano de Competências.

Quadro 6 – Descrição do Objetivo “Fortalecer as habilidades e competências dos servidores da Audin”

<b>Meta</b>	Cumprir 100% do Plano de competência		
	2023	2024	2025
	100%	100%	100%
<b>Indicador</b>	Percentual de cumprimento do Plano de Competências total e por servidor (PC)		
<b>Cálculo</b>	$PC_T = (AR_T/AP_T)*100$	$PC_n = (AR_n/AP_n)*100$	
<b>Glossário</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- PC: Percentual de Cumprimento do Plano de Competências;</li><li>- AR: Ações do Plano de Competências Realizadas;</li><li>- AP: Ações Previstas no Plano de Competências;</li><li>- <math>\tau</math>: Total (todas que constam do Plano de Competências); e</li><li>- <math>n</math>: Servidor para o qual está sendo realizado o cálculo.</li></ul>		

Fonte: Audin/UFLA

#### **Estratégias:**

- Elaborar anualmente o Plano de Competência, identificando os conhecimentos, as habilidades (técnicas e comportamentais) e outras competências requeridas para realização das ações previstas no PAINT. Plano de competências deverá ainda:
  - Determinar um número específico de horas de capacitação para cada indivíduo conforme suas necessidades e experiência e com as ações previstas;
  - Identificar cursos e/ou outras modalidades de capacitação que possam aprimorar as competências e habilidades requeridas, verificando junto à gestão, no caso de capacitações que envolvam recursos financeiros, a possibilidade de participação;
  - Incentivar os auditores a serem membros de associações profissionais;
  - Propor instrumentos para controlar e documentar horas/dias de treinamento e as capacitações realizadas, verificando a conformidade com os requisitos estabelecidos;



- Implementar a efetiva segregação de atribuições na condução dos trabalhos de auditoria, instituindo as seguintes funções: supervisor, coordenador e membro da equipe; e
- Elaborar relatórios semestrais para documentar as ações de capacitação e desenvolvimento realizadas por cada servidor.

#### 4.2.2. Aprimorar os processos da Audin com base no nível 2 do IA-CM

Para atingir o Nível 2 – Infraestrutura do IA-CM, a Audin deve instituir uma rotina de procedimentos que permita uma execução dos trabalhos de forma regular e consistente. Para tanto, é necessário o desenvolvimento das estruturas administrativas e de gestão; normativos que estabeleçam o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade de auditoria e suas relações de reporte na organização; além de políticas organizacionais que assegurem o pleno acesso da atividade de auditoria às informações, ativos e pessoas da organização na condução dos trabalhos.

Quadro 7 – Descrição do Objetivo “Aprimorar os processos da Audin com base no nível 2 do IA-CM”

<b>Meta</b>	100% de aderência ao nível 2 do IA-CM		
	2023	2024	2025
	100% de atividades essenciais implementadas	30% de atividades essenciais institucionalizadas	100% de atividades essenciais institucionalizadas
<b>Indicador</b>	Percentual de Atividades Essenciais Existentes (AEE)		Percentual de Atividades Essenciais Institucionalizadas (AEI)
<b>Cálculo</b>	AEE = (E/66)*100		AEI = (I/66)*100
<b>Glossário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AEE: Percentual de Atividades Essenciais Existentes;</li> <li>- E: Atividades Essenciais Existentes;</li> <li>- AEI: Percentual de Atividades Essenciais Institucionalizadas;</li> <li>- I: Atividades Essenciais Institucionalizadas; e</li> <li>- 66: Total de Atividades Essenciais do Nível 2 do IA-CM.</li> </ul>		

Fonte: Audin/UFLA

#### **Estratégias:**

- Aprimorar o processo de elaboração do PAINT por meio das seguintes ações:
  - Identificar e documentar o universo auditável;
  - Determinar os objetivos e o escopo para cada trabalho de auditoria;
  - Determinar os recursos globais exigidos (humanos, financeiros, materiais) para realizar o plano; e

- Determinar a combinação de capacidades de recursos humanos exigida para realizar o plano (de dentro da Audin ou por meio de colaboração).
- Aprimorar o processo de planejamento dos trabalhos de auditoria por meio das seguintes ações:
  - Identificar as autoridades/critérios relevantes;
  - Obter aceitação, por parte dos gestores, dos critérios de auditoria;
  - Documentar a estrutura de controle;
  - Identificar e avaliar os riscos específicos da auditoria e revisar os controles-chave; e
  - Desenvolver o plano individualizado de auditoria.
- Elaborar o Manual de Auditoria que contemple metodologias, procedimentos e ferramentas padronizados a serem utilizados pela Audin para planejar, executar e relatar os resultados do trabalho de auditoria, incluindo as diretrizes dos papéis de trabalho. O manual deverá contemplar, ainda, as normas, princípios e requisitos éticos a serem observados pela atividade de auditoria interna;
- Desenvolver políticas relevantes para a atividade de AI;
- Documentar os processos vigentes para elaboração do programa de trabalho, planejar, executar e relatar os resultados dos trabalhos de auditoria individuais;
- Implementar o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade - PGMQ;
- Estabelecer um orçamento realista para as atividades e para os recursos identificados como necessários para execução do PAINT; e
- Promover o uso de tecnologia da informação nos processos de trabalho da auditoria interna por meio das seguintes ações:
  - Adesão e-Aud, que é o sistema desenvolvido pela Controladoria-Geral da União - CGU, que integra, em uma única plataforma eletrônica, os processos de planejamento, execução, comunicação de resultados, monitoramento de recomendações e registro de benefícios decorrentes dos serviços de avaliação, consultoria e apuração realizados no contexto da atividade de auditoria interna governamental;
  - Criação de um módulo de Auditoria no SIG-UFLA por meio do qual seja possível o acesso às diversas bases de dados do sistema, possibilitando o cruzamento de dados e criação de pontos de controle.

### 4.2.3. Promover a eficiência e a eficácia da atividade de auditoria interna

Garantir o cumprimento dos trabalhos planejados, realizando ações que gerem resultados efetivos para a melhoria da governança institucional.

Quadro 8 – Descrição do Objetivo “Promover a eficiência e a eficácia da atividade de auditoria interna”

<b>Meta</b>	Cumprir 100% do PAINT		
	2023	2024	2025
	100%	100%	100%
<b>Indicador</b>	Percentual de Cumprimento do PAINT (PAINT)		
<b>Cálculo</b>	$PAINT = (TR/TP)*100$		
<b>Glossário</b>	- PAINT: Percentual de Cumprimento do PAINT; - TP: Trabalhos Realizados; - TP: Trabalhos Previstos no PAINT		

Fonte: Audin/UFLA

#### **Estratégias:**

- Estabelecer um planejamento anual realista que preveja a quantidade de trabalhos em conformidade com a capacidade operacional da Audin;
- Adotar ferramentas de gestão de projetos para condução dos trabalhos de auditoria, buscando maior agilidade na conclusão das ações previstas;
- Elaborar sistemática para realizar a estimativa de HH necessárias a cada trabalho com vistas a subsidiar a elaboração de planejamentos futuros.

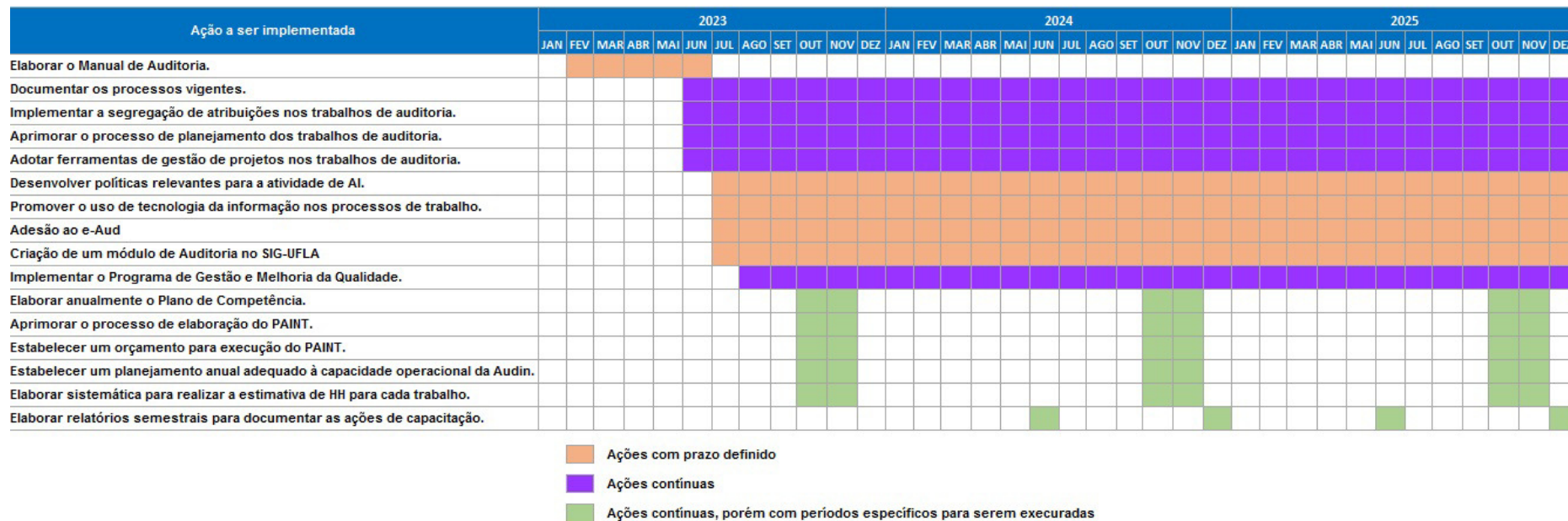
### 4.3. CRONOGRAMA

Quadro 9 – Período de implementação das ações propostas

<b>Ações Propostas</b>	<b>Cronograma</b>
Elaborar anualmente o Plano de Competência, identificando os conhecimentos, as habilidades (técnicas e comportamentais) e as outras competências requeridas para realização das ações previstas no PAINT.	Ação contínua realizada anualmente a partir da elaboração do PAINT 2024 (out-nov/2023)
Implementar a efetiva segregação de atribuições na condução dos trabalhos de auditoria, instituindo as seguintes funções: supervisor, coordenador e membro da equipe.	Ação contínua a ser iniciada em jun/2023 (início da execução dos trabalhos de auditoria do exercício)
Elaborar relatórios semestrais para documentar as ações de capacitação e desenvolvimento realizadas por cada servidor.	Ação contínua realizada semestralmente a partir de jun/2024
Aprimorar o processo de elaboração do PAINT.	Ação contínua realizada anualmente a partir da elaboração do PAINT 2024 (out-nov/2023)
Aprimorar o processo de planejamento dos trabalhos de auditoria.	Ação contínua a ser iniciada em jun/2023 (início da execução dos trabalhos de auditoria do exercício)
Elaborar o Manual de Auditoria.	Fev-jun/2023
Desenvolver políticas relevantes para a atividade de AI.	Jul/2023 – dez/2025
Documentar os processos vigentes para elaboração do programa de trabalho, planejar, para executar e para relatar os resultados dos trabalhos de auditoria individuais;	Ação contínua a ser iniciada em jun/2023 (início da execução dos trabalhos de auditoria do exercício)
Implementar o PGMQ;	Ação contínua realizada a partir de ago/2023
Estabelecer um orçamento realista, alinhado com os da organização, para as atividades e para os recursos identificados como necessários para execução do PAINT	Ação contínua realizada anualmente a partir da elaboração do PAINT 2024 (out-nov/2023)
Adesão e-Aud	Jul/2023 – dez/2025
Criação de um módulo de Auditoria no SIG-	Jul/2023 – dez/2025
Estabelecer um planejamento anual realista que preveja a quantidade de trabalhos em conformidade com a capacidade operacional da Audin;	Ação contínua realizada anualmente a partir da elaboração do PAINT 2024 (out-nov/2023)
Adotar ferramentas de gestão de projetos para condução dos trabalhos de auditoria, buscando maior agilidade na conclusão das ações previstas;	Ação contínua a ser iniciada em jun/2023 (início da execução dos trabalhos de auditoria do exercício)
Elaborar sistemática para realizar a estimativa de HH necessárias a cada trabalho com vistas a subsidiar a elaboração de planejamentos futuros.	Ação contínua realizada anualmente a partir da elaboração do PAINT 2024 (out-nov/2023)

Fonte: Audin/UFLA

Figura 10 – Cronograma de implementação das ações propostas



Fonte: Audin/UFLA

#### 4.4. RECURSOS

A Audin da UFLA dispõe de estrutura física e recursos materiais adequados para o desempenho de suas atividades. Quanto a recursos tecnológicos, os sistemas institucionais que hoje apoiam o trabalho da Audin são:

- SIG – Sistema Integrado de Gestão;
- SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos;
- SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos;
- SEI - Sistema Eletrônico de Informações; e
- e-Aud (módulo "Monitoramento de Recomendações").

Já no que tange a recursos humanos, a equipe atual é composta por dois auditores e um servidor que, além de ser responsável pelas atividades de apoio, também auxilia na condução dos trabalhos de auditoria. Conforme demonstrado no item 2.2, a equipe possui competências e habilidades diversas, o que contribui significativamente para a qualidade dos trabalhos realizados.

#### 4.5. PRODUTOS E SERVIÇOS ESPERADOS

Ao final do período do presente planejamento, vislumbra-se a entrega dos seguintes produtos/serviços:

- Plano de Competências para a Audin;
- Registros de coordenação e supervisão dos trabalhos de auditoria;
- Relatórios de execução do Plano de Competências;
- PAINT em conformidade com os pressupostos do nível 2 do IA-CM;
- Planejamento dos trabalhos individuais de auditoria em conformidade com os pressupostos do nível 2 do IA-CM;
- Manual de Auditoria;
- Elaboração/atualização de políticas, normas e regulamentos para a Audin;
- Documentação dos processos da Audin;
- Orçamento para a Audin;
- Adesão ao e-Aud;
- Desenvolvimento do módulo de Auditoria no SIG-UFLA;
- Planejamento anual em conformidade com a capacidade operacional da Audin;
- Adoção de ferramentas de gestão de projetos para condução dos trabalhos de auditoria; e
- Sistemática para realizar a estimativa de HH necessárias a cada trabalho de auditoria.

#### 4.6. MONITORAMENTO

O monitoramento das metas dos indicadores constantes deste Plano será feito em reuniões semestrais da Audin, quando serão tomadas as medidas estratégicas para o direcionamento das ações propostas.

Ao final de cada ano, será emitido o relatório de acompanhamento das metas, ao qual dar-se-á ampla divulgação às partes interessadas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A necessidade de direcionar recursos de forma a fortalecer a governança e agregar valor à gestão da UFLA tornou-se fundamental para o cumprimento das iniciativas da Audin, que devem estar em estreita harmonia com os objetivos institucionais. Nesse sentido, o presente Planejamento apresenta a direção a ser seguida pela Audin, demonstrada pelos objetivos estratégicos e metas definidas.

Assim, espera-se aprimorar as atividades da Audin, primando pela excelência na sua atuação e no cumprimento de sua missão como unidade de auditoria interna governamental.

Como todo planejamento é dinâmico e necessita de contínuo aprimoramento, o presente documento será revisitado ao final de cada exercício, podendo ser alterado conforme necessidade de adequação das ações propostas.



## 6. REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

Brasil. Tribunal de Contas da União. Análise SWOT e Diagrama de Verificação de Risco aplicados em Auditoria. Brasília : TCU, 2010. Disponível em: [file:///C:/Users/AUDITORIA/Downloads/SWOT\\_DVR.PDF](file:///C:/Users/AUDITORIA/Downloads/SWOT_DVR.PDF).

MINEIRO, A. A. C.; VIEIRA. R.P. P. T. Modelo de negócios aplicado à gestão pública: proposta ao setor esportivo de uma universidade. Revista Práticas em Gestão Pública Universitária, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 100-122, jul./dez. 2018.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS RESEARCH FOUNDATION (IIARF). Internal Audit Capability Model (IA-CM). IA-CM Assessment Tool. 2017. Disponível em: <http://theiia.org/ia-cm>.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Conselho Universitário. **Resolução nº 095, de 2 de dezembro de 2021**. Dispõe sobre o Regimento Interno da Auditoria-Geral da Universidade Federal de Lavras. Lavras: Conselho Universitário, 2021. Disponível em: [https://sistemaslegados.ufla.br/documentos/documento.php?arquivo=1\\_095\\_02122021.pdf&tipo=pdf](https://sistemaslegados.ufla.br/documentos/documento.php?arquivo=1_095_02122021.pdf&tipo=pdf)

\_\_\_\_\_. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI 2021-2025) da Universidade Federal de Lavras (UFLA) V1.3. Lavras: UFLA, 2022. Disponível em: [https://ufla.br/images/arquivos/institucional/PDI\\_UFLA\\_2021-2025\\_v.1.3.pdf](https://ufla.br/images/arquivos/institucional/PDI_UFLA_2021-2025_v.1.3.pdf).

ZIMMERMAN, Fábio. Gestão da Estratégia com o uso do BSC. Brasília: ENAP, 2015.