

# **AUDITORIA INTERNA PLANEJADA**

**APRESENTANDO o PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DA UNIDADE DE  
AUDITORIA INTERNA DA UFERSA  
2026-2030**



## O QUE VAMOS PERCORRER HOJE?

2. QUEM SOMOS: CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA UAIG
3. COMO GERAMOS VALOR: MODELO DE NEGÓCIO E CADEIA DE VALOR
4. ONDE ESTAMOS: diagnóstico situacional
5. PARA ONDE VAMOS: ESTRATÉGIA 2026-2030
6. COMO CHEGAREMOS LÁ: RECURSOS E MONITORAMENTO



# POR QUE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?



Requisito para alcançar o KPA 2.6 (Plano de negócio) da Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM).

Para além disso, o PAINT é **anual**, ele não orienta a unidade ao longo do tempo.

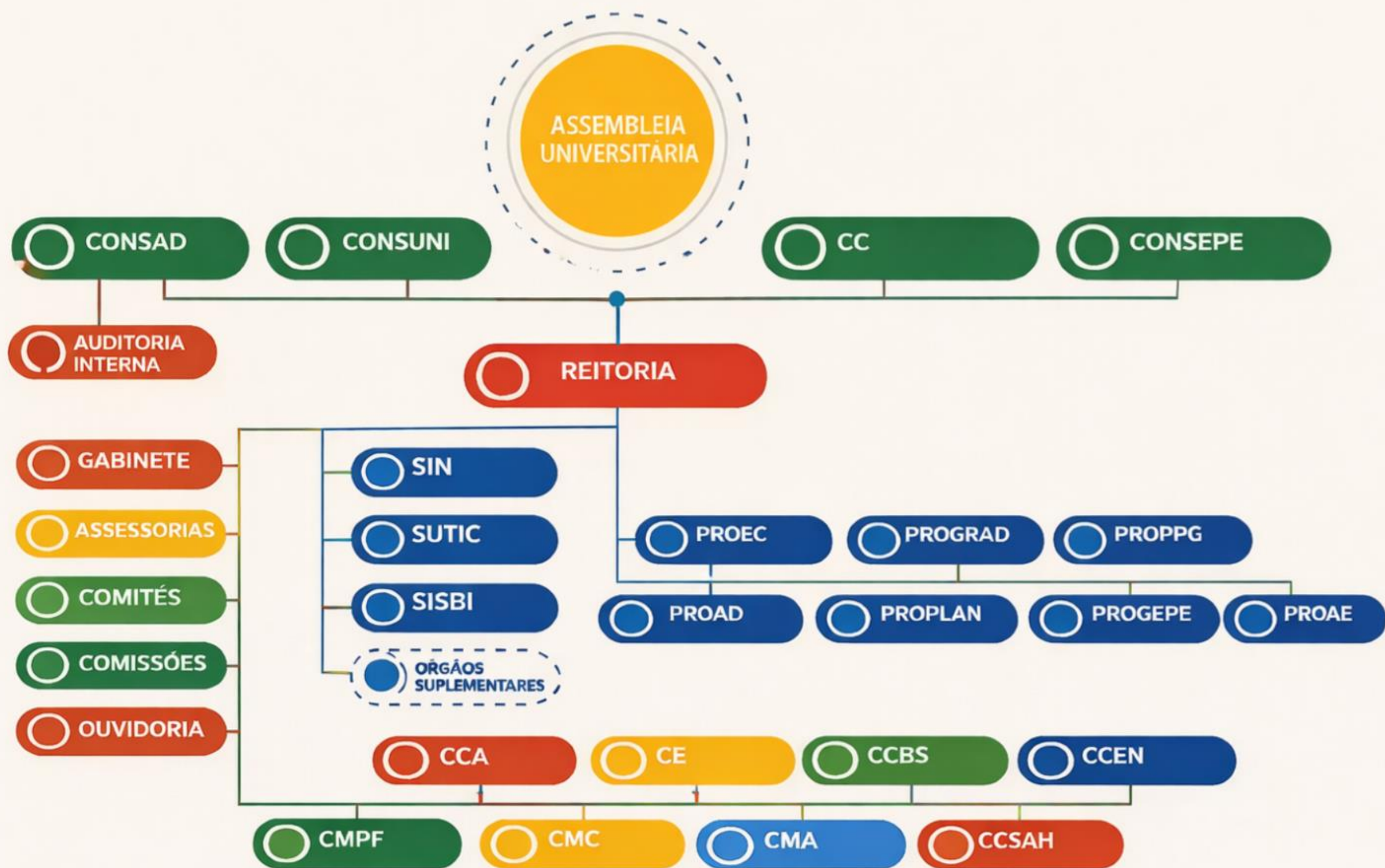
# QUEM SOMOS?

## UFERSA

### Equipe Técnica – AUDINT

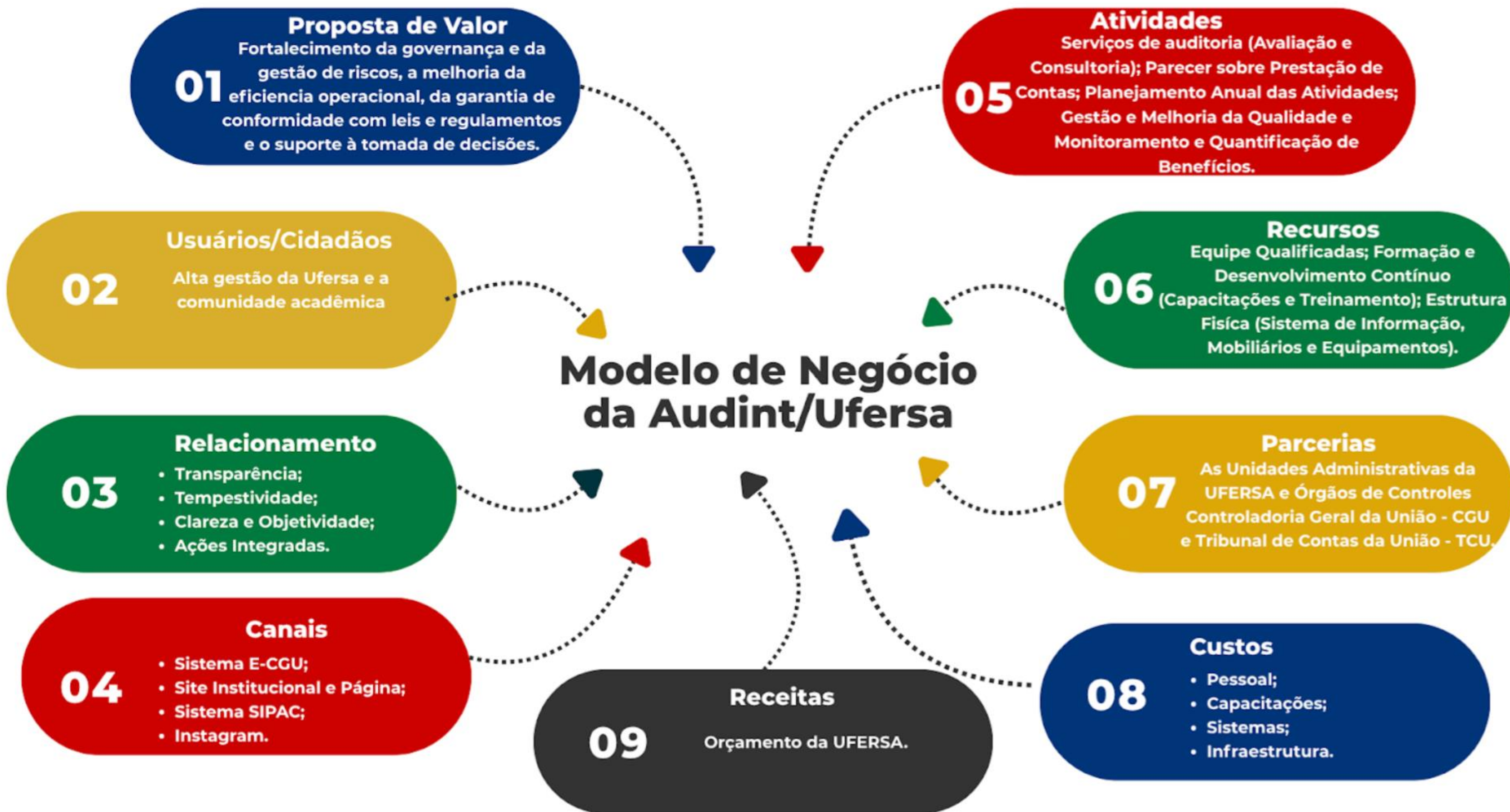
AUDITOR(A)	FORMAÇÃO ACADÊMICA	QUALIFICAÇÃO / FUNÇÃO
<b>Maria Teodora Rocha Maia do Amaral</b> ✉ mariateodora@ufersa.edu.br	Direito	<b>Auditora-Chefe</b> Mestre
<b>Antônio Gilberto Martins da Costa</b> ✉ gilberto@ufersa.edu.br	Ciências Contábeis	<b>Mestre</b> Contador
<b>Rosemary Feitoza Brasil</b> ✉ rosemary.brasil@alunos.ufersa.edu.br	Ciências Contábeis	<b>Mestre</b> Contadora
<b>Karízia Gabriela Leite Cavalcante</b> ✉ karizia.cavalcante@ufersa.edu.br	Direito	<b>Mestre</b> Auditora
<b>Jaine Azevedo de Araújo Silva</b> ✉ jaine-azevedo@hotmail.com	Graduanda em Ciências Contábeis	<b>Estagiária</b>

- **REPORTE FUNCIONAL: CONSAD**
- **NOMEAÇÃO SUBMETIDA À CGU (ART. 14 DO ESTATUTO E PORTARIA DA CGU)**

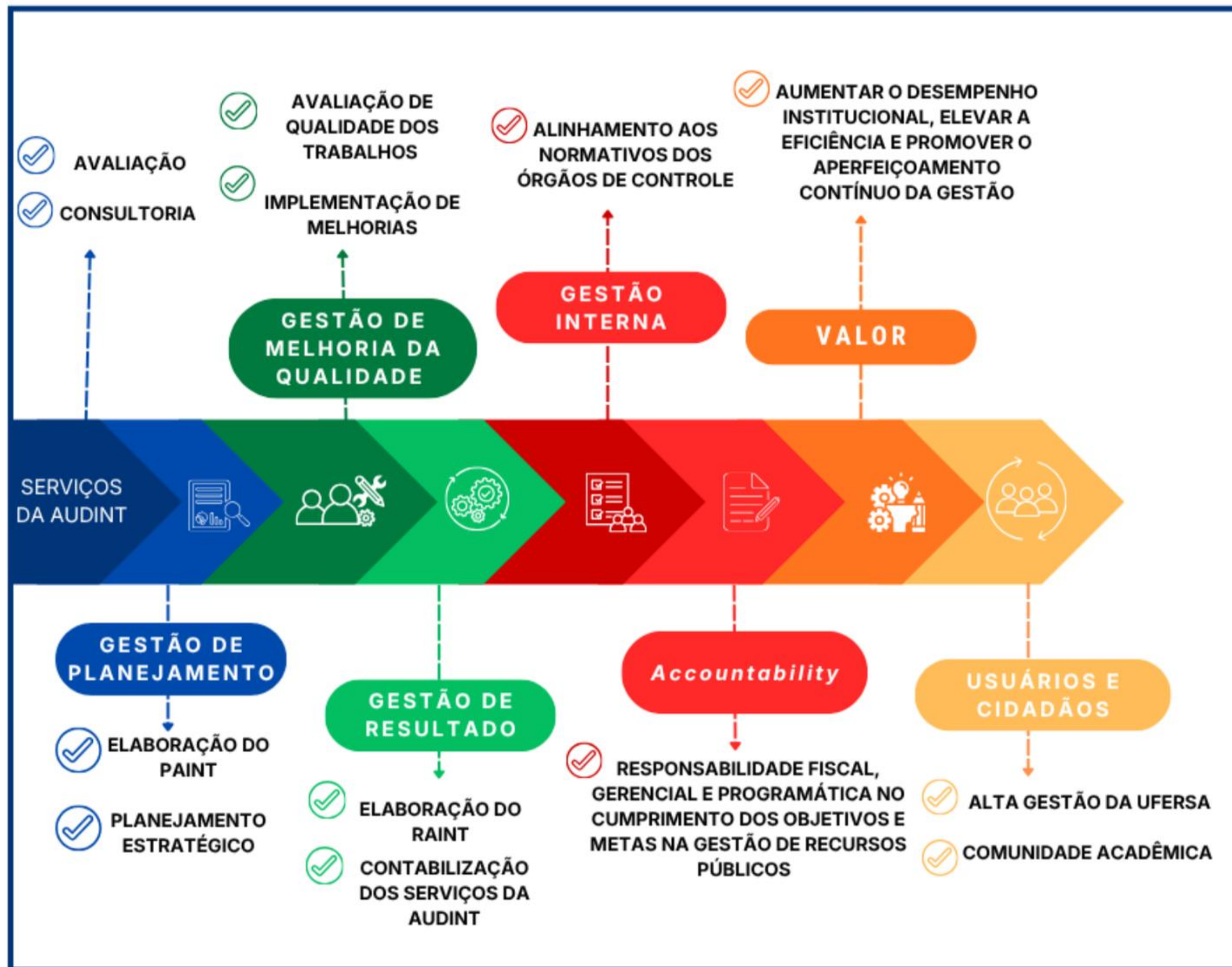




# UFERSA | COMO GERAMOS VALOR?



# UFERSA | COMO O VALOR SE MATERIALIZA?









# UFERSA | PARA ONDE VAMOS?

**14** OBJETIVOS EM **4** PERSPECTIVAS.

---

# UFERSA | PARA ONDE VAMOS?

## Perspectiva: VALOR PARA A INSTITUIÇÃO

### Objetivo 1

Formalizar e documentar a metodologia de priorização de riscos utilizada na elaboração do PAINT.

### Objetivo 2

Aprimorar a qualidade e a tempestividade do monitoramento das recomendações de auditoria em dois ciclos de monitoramento anual.

### Objetivo 3

Assegurar a institucionalização do PGMQ com a emissão anual de dois relatórios de qualidade da atividade de auditoria interna governamental.

# UFERSA | PARA ONDE VAMOS?

## Perspectiva: COMUNIDADE ACADÊMICA

### Objetivo 4

**Ampliar a compreensão das unidades auditadas sobre o papel da auditoria interna realizando 2 ações anuais de divulgação.**

### Objetivo 5

**Institucionalizar o mecanismo de consulta anual à comunidade acadêmica como etapa formal do ciclo de planejamento das auditorias.**

## Perspectiva: PROCESSOS INTERNOS

### Objetivo 6

Assegurar a qualidade técnica dos trabalhos de auditoria por meio de supervisão sistemática e evidenciada em todos os trabalhos.

### Objetivo 7

Planejar, executar, monitorar e avaliar o planejamento estratégico da unidade para o período de 4 anos.

### Objetivo 8

Atualizar e revisar todos os 7 processos mapeados da unidade.

### Objetivo 9

Realizar todas as etapas das auditorias no sistema e-CGU.

### Objetivo 10

Pleitear à Alta Gestão a infraestrutura adequada para unidade.

### Objetivo 11

Revisar Estatuto da unidade.

### Objetivo 12

Implementar um cronograma de execução de auditoria para cada trabalho.

# UFERSA | PARA ONDE VAMOS?

## Perspectiva: Aprendizagem e Desenvolvimento

### Objetivo 13

**Capacitar toda a equipe para execução de auditorias financeiras.**

### Objetivo 14

**Executar todas as capacitações previstas no PAINT**



**OBRIGADA!**

**AUDINT**  
Auditoria  
Interna

**UFERSA** |

	Matriz SWOT AUDINT/UFERSA	OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			TOTAIS	ESTRATÉGIA	
		Capacitações ofertadas pelo TCU, CGU e ENAP	Validação no nível 2 do IA-CM pela rede qualifica	Supervisão presente da CGU	Requisitar profissional habilitado com conhecimento	Documentos padronizados da CGU	Ingerência indevida na independência da unidade	Cortes orçamentários			Atribuição de atividades alheias às de auditoria
FORÇAS	Regulamento próprio com estrutura e atribuições definidas	3	9	1	3	9	1	1	1	28	Revisar o estatuto e incluir a previsão de revisões periódicas do texto
	Comunicação institucional ampla e efetiva	9	9	3	3	9	1	1	1	36	Ampliar a compreensão das unidades auditadas sobre o papel da auditoria interna realizando 2 ações anuais de divulgação
	Comprometimento com a capacitação e o desenvolvimento da equipe	9	9	3	1	3	1	1	1	28	Executar todas as capacitações previstas no PAINT
	Alinhamento das atividades de auditoria aos riscos estratégicos institucionais	9	9	9	3	9	1	1	1	42	Formalizar e documentar a metodologia de priorização de riscos utilizada na elaboração do PAINT
	Relacionamento colaborativo com as unidades auditadas	9	9	3	1	9	1	1	1	34	Institucionalizar o mecanismo de consulta anual à comunidade acadêmica como etapa formal do ciclo de planejamento das auditorias
	Monitoramento sistemático e consolidado das recomendações	9	9	9	1	9	1	1	1	40	Elaborar cartilha de execução do monitoramento das recomendações de auditoria
	PGMQ em execução	9	9	9	1	9	1	1	1	40	Assegurar a institucionalização do PGMQ com a emissão anual de dois relatórios de qualidade da atividade de auditoria interna governamental
FRAQUEZAS	Atrasos no cumprimento dos prazos de auditoria	9	9	9	1	9	9	9	9	64	Implementar um cronograma de execução de auditoria para cada trabalho
	Infraestrutura inadequada	1	9	9	1	1	3	9	3	36	Pleitear à Alta Gestão a infraestrutura adequada para a unidade
	Mapeamento de processos desatualizado	9	9	3	1	9	9	1	9	50	Atualizar e revisar todos os 7 processos mapeados da unidade
	Insuficiência de expertise em auditorias financeiras	9	3	3	9	9	1	9	9	52	Capacitar toda a equipe para execução de auditorias financeiras
	Fragilidade na supervisão dos trabalhos	9	9	1	1	9	3	1	9	42	Assegurar a qualidade técnica dos trabalhos de auditoria por meio de supervisão sistemática e evidenciada em todos os trabalhos
	Ausência de planejamento estratégico	9	9	3	1	9	9	3	9	52	Planejar, executar, monitorar e avaliar o planejamento estratégico da unidade para o período de 4 anos
	Uso ineficiente do sistema e-CGU	9	9	9	1	9	3	1	1	42	Realizar todas as etapas das auditorias no sistema e-CGU
	<b>TOTAIS</b>	<b>112</b>	<b>120</b>	<b>74</b>	<b>28</b>	<b>112</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>56</b>		

Escala de correlação: 0 = Sem correlação | 1 = Correlação fraca | 3 = Correlação mediana | 9 = Forte correlação



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA AUDITORIA INTERNA DA UFERSA 2026-2030



Ministério da Educação  
Universidade Federal Rural do Semi-árido  
Auditoria interna

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA AUDITORIA INTERNA DA UFERSA (2026-2030)

**Equipe de elaboração:**

**Maria Teodora Rocha Maia do Amaral**  
*Auditora-Chefe/ Auditora*

**Antônio Gilberto Martins da Costa**  
*Contador*

**Rosemary Feitoza Brasil**  
*Contadora*

**Karízia Gabriela Leite Cavalcante**  
*Auditora*

**Jaine Azevedo de Araujo da Silva**  
*Estagiária*

## SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1 - Equipe da Audint .....	3
Figura 2 - Organograma da Ufersa.....	4
Figura 3: Identidade da Audint.....	5
Figura 4: Construção do Modelo de Negócios da Audint.....	7
Figura 5: Modelo de Negócio da Audint.....	7
Figura 6: Grupos da cadeia de valor da Audint.....	9
Figura 8: Análise Ambiental.....	10
Figura 9: Níveis de Capacidade do Modelo IA-CM.....	12
Figura 10: Nível de institucionalização e existência dos KPAs.....	13
Figura 11: Mapa Estratégico Ufersa.....	14

## SUMÁRIO DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos estratégicos da perspectiva da valor para instituição.....	15
Quadro 2 - Objetivos estratégicos da perspectiva da comunidade acadêmica.....	15
Quadro 3 - Objetivos estratégicos da perspectiva de processos internos .....	16
Quadro 4 - Objetivos estratégico s da perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento...	16

## LISTA DE SIGLAS

Audint: Unidade de Auditoria Interna  
BSC: Balanced Scorecard  
CGU: Controladoria-Geral da União  
CONSAD: Conselho de Administração  
CONSUNI: Conselho Universitário  
CTA: Conselho Técnico-Administrativo  
ENAP: Escola Nacional de Administração Pública  
IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (*Internal Audit Capability Model*)  
IIA: Instituto dos Auditores Internos (*Institute of Internal Auditors*)  
IN: Instrução Normativa  
IPPF: Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (*International Professional Practices Framework*)  
KPA: Áreas-Chave de Processo (*Key Process Areas*)  
MOT: Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental  
PAINT: Plano Anual de Auditoria Interna  
PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional  
PGMQ: Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade  
RAINT: Relatório Anual de Auditoria Interna  
SEI: Sistema Eletrônico de Informações  
SFC: Secretaria Federal de Controle Interno  
SIG: Sistema Integrado de Gestão  
SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*)  
TCU: Tribunal de Contas da União  
UAIG: Unidade de Auditoria Interna Governamental  
Ufersa: Universidade Federal Rural do Semi-Árido

## SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	1
2. QUEM SOMOS: CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA UAIG.....	1
2.1 Histórico, trajetória institucional e composição da equipe.....	2
2.2 Posicionamento na estrutura organizacional e modelo de reporte.....	3
2.4 Identidade estratégica: missão, visão e valores.....	5
3. COMO GERAMOS VALOR: MODELO DE NEGÓCIO E CADEIA DE VALOR.....	6
3.1 Lógica de geração de valor: o modelo de negócio.....	6
3.2 Como o valor se materializa: a cadeia de valor.....	8
4. ONDE ESTAMOS: diagnóstico situacional.....	10
4.1 Análise do ambiente interno e externo.....	10
4.2 Avaliação da capacidade institucional: resultados do IA-CM.....	12
5. PARA ONDE VAMOS: ESTRATÉGIA 2026-2030.....	13
5.1 Alinhamento com o planejamento institucional.....	14
6. COMO CHEGAREMOS LÁ: RECURSOS E MONITORAMENTO.....	17
6.1 Recursos.....	17
6.2 Sistemática de monitoramento e avaliação.....	18
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
APÊNDICE I.....	20

## **1. APRESENTAÇÃO**

A Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa) tem como missão produzir e difundir conhecimento no campo da educação superior, com foco no semiárido brasileiro, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a formação de cidadãos. Para o cumprimento dessa missão, a instituição conta com a Unidade de Auditoria Interna (Audint), responsável por realizar serviços de avaliação e consultoria de forma independente e objetiva, com vistas a aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e controles internos da Ufersa.

A atuação da Audint materializa-se, primariamente, por meio do Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), instrumento que orienta os trabalhos de cada exercício. Contudo, o PAINT, por sua natureza operacional e horizonte anual, não é suficiente para orientar o desenvolvimento institucional da própria unidade ao longo do tempo. É nesse contexto que se insere o presente Planejamento Estratégico, elaborado para o período de 2026 a 2030, com o propósito de definir objetivos, metas, ações prioritárias e indicadores de desempenho que orientem a Audint na consolidação de sua capacidade institucional e no cumprimento de sua missão.

O documento foi elaborado pela equipe da Audint com base em diagnóstico situacional que incluiu análise do ambiente interno e externo e avaliação do nível de maturidade da unidade pelo Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), em alinhamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Ufersa. Para orientar o leitor, o documento organiza-se em sete capítulos: o segundo apresenta a caracterização institucional da Audint, culminando em sua identidade estratégica; o terceiro integra o modelo de negócio e a cadeia de valor em uma lógica única de entrega; o quarto expõe o diagnóstico situacional, com análise ambiental e resultados da avaliação pelo IA-CM; o quinto define os objetivos estratégicos, indicadores e metas para o período, articulados ao PDI; o sexto detalha os recursos envolvidos na execução do plano e a sistemática de monitoramento; e o sétimo apresenta as considerações finais.

## **2. QUEM SOMOS: CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA UAIG**

A Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG) da Ufersa constitui-se como um conjunto de procedimentos tecnicamente normatizados, com o objetivo de examinar a integridade, a adequação e a eficácia dos controles internos, contábeis e administrativos da entidade, configurando-se como atividade essencial para garantir a transparência, a eficiência e a eficácia na gestão pública.

A atuação da Audint é regulada por normas nacionais e internacionais, com destaque para a Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF, do inglês *International Professional Practices Framework*) do Instituto dos Auditores Internos (IIA, do inglês *Institute of Internal Auditors*), o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna, de 2017, da Controladoria-Geral da União (CGU) e a Instrução Normativa CGU nº 10, de 2020, que estabelece a sistemática de quantificação e registro dos resultados e benefícios da auditoria interna no âmbito do Poder Executivo Federal. Esse arcabouço normativo delimita o escopo, os métodos e os padrões de qualidade esperados da unidade, e orienta diretamente a estruturação do modelo de negócio descrito neste capítulo.

A auditoria interna não exerce função punitiva nem fiscalizatória em sentido estrito. Sua atuação é orientativa, consultiva e preventiva: avalia a adequação e a efetividade dos controles internos, da gestão de riscos e dos processos de governança, com o objetivo de aprimorar a gestão institucional e contribuir para o alcance dos resultados da Ufersa. Nessa perspectiva, a unidade atua tanto na identificação de desvios e ineficiências quanto, principalmente, na sua antecipação, gerando valor por meio da melhoria dos processos e da evidenciação dos benefícios sociais e institucionais da boa gestão.

## **2.1 Histórico, trajetória institucional e composição da equipe**

Como indicado anteriormente na caracterização da Unidade, a Audint realiza serviços de avaliação e consultoria, mediante um conjunto de procedimentos tecnicamente normatizados, com base nos pressupostos de independência e objetividade, de modo a proporcionar à alta gestão uma base segura para a tomada de decisões.

A Auditoria Interna da Ufersa foi criada em 6 de março de 2001, por meio da Resolução CTA nº 6/2001 do Conselho Universitário (CONSUNI). Desde sua criação, a unidade passou por um processo gradual de estruturação de seu quadro de pessoal. Inicialmente, as atividades foram exercidas pela servidora Lizete Figueira Costa, contadora. Em janeiro de 2010, foi nomeado o primeiro auditor interno do cargo, André Luís Américo Moreira. Nos anos seguintes, a equipe foi ampliada com a nomeação da auditora Marília de Lima Pinheiro Gadelha Melo, a remoção do contador Antônio Gilberto Martins da Costa, oriundo da Proplan, em junho de 2014, e o ingresso de Bruno Rodrigues Cabral, em janeiro de 2015.

Com a saída de três servidores em momentos distintos, a unidade teve seu quadro progressivamente reduzido, contando, em 2020, com apenas dois servidores. A recomposição teve início naquele mesmo ano com a chegada do servidor Josivan Soares de Souza, assistente em administração. Em 2023, tomou posse a auditora Maria Teodora Rocha Maia do Amaral, em 2024

ingressou a contadora Rosemary Feitoza Brasil e, em 2025, chegou a Auditoria Karízia Gabriela Leite Cavalcante, conferindo à unidade a composição atual:

Figura 1 - Equipe da Audint

AUDITOR(A)	FORMAÇÃO ACADÊMICA	QUALIFICAÇÃO / FUNÇÃO
<b>Maria Teodora Rocha Maia do Amaral</b> ✉ mariateodora@ufersa.edu.br	Direito	<b>Auditora-Chefe</b> Mestre
<b>Antônio Gilberto Martins da Costa</b> ✉ gilberto@ufersa.edu.br	Ciências Contábeis	<b>Mestre</b> Contador
<b>Rosemary Feitoza Brasil</b> ✉ rosemary.brasil@alunos.ufersa.edu.br	Ciências Contábeis	<b>Mestre</b> Contadora
<b>Karízia Gabriela Leite Cavalcante</b> ✉ karizia.cavalcante@ufersa.edu.br	Direito	<b>Mestre</b> Auditora
<b>Jaine Azevedo de Araújo Silva</b> ✉ jaine-azevedo@hotmail.com	Graduanda em Ciências Contábeis	<b>Estagiária</b>

Fonte: elaboração própria.

Atualmente, a Auditoria Interna é composta por cinco integrantes: Maria Teodora Rocha Maia do Amaral, auditora de carreira e chefe da unidade; Antônio Gilberto Martins da Costa e Rosemary Feitoza Brasil, ambos contadores; Karízia Gabriela Leite Cavalcante, auditora; e Jaine Azevedo de Araújo Silva, estagiária.

A chefia da unidade constitui cargo de direção de nível CD-4 desde 8 de janeiro de 2026. Cabe registrar que a nomeação, designação, exoneração ou dispensa do titular da Auditoria Interna deve ser submetida pelo Reitor ao Conselho de Administração (CONSAD) para aprovação e, na sequência, encaminhada à CGU, em conformidade com o art. 14 do Estatuto da Auditoria Interna e com a Portaria n. 2397, de 20 de dezembro de 2017, da CGU. Essa configuração de pessoal e a natureza do vínculo de subordinação da Audint refletem diretamente seu posicionamento na estrutura organizacional da Ufersa e o modelo de reporte adotado, aspectos tratados a seguir.

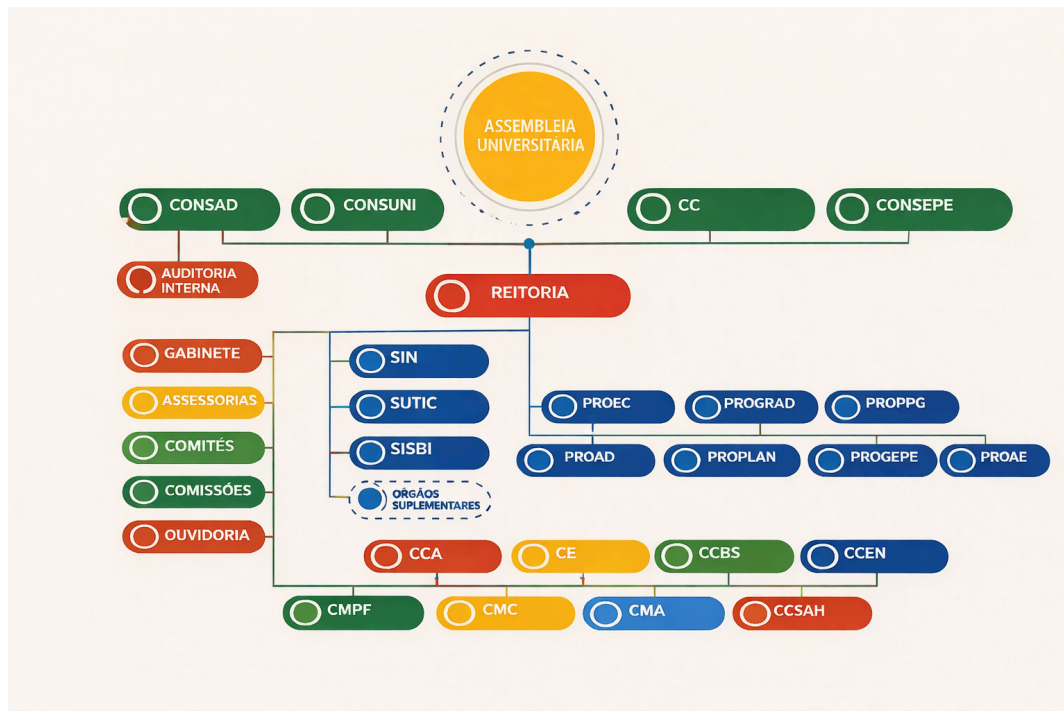
## 2.2 Posicionamento na estrutura organizacional e modelo de reporte

A Ufersa estrutura-se a partir de órgãos colegiados com competências deliberativas,

normativas e consultivas nas dimensões acadêmica, administrativa, orçamentária e financeira. Nessa arquitetura institucional, a Auditoria Interna está vinculada ao CONSAD, órgão de deliberação superior em matéria administrativa, nos termos do art. 14, parágrafo único, do Decreto nº 3.591/2000.

Essa estrutura se insere no organograma da Ufersa da seguinte forma:

Figura 2 - Organograma da Ufersa



Fonte: Elaboração própria a partir de modelo disponível na página institucional.

O organograma evidencia que a Auditoria Interna está posicionada diretamente vinculada ao CONSAD, sem subordinação a nenhuma unidade administrativa, acadêmica ou de gestão da Universidade. Esse arranjo é condição necessária para o exercício independente da atividade: ao reportar-se a um órgão colegiado de nível estratégico, a Audint preserva sua capacidade de examinar processos, controles e riscos em qualquer área da instituição sem interferência hierárquica dos auditados.

Esse modelo de reporte está alinhado ao art. 15 do Decreto nº 3.591/2000, que determina a vinculação das unidades de auditoria interna das entidades da administração indireta federal ao conselho de administração ou órgão equivalente, e é convergente com as Normas Internacionais para o Exercício Profissional da Auditoria Interna (IPPF/IIA), que estabelecem o reporte funcional ao conselho como requisito para assegurar independência organizacional e amplitude de atuação. A independência é um dos princípios norteadores da atuação da unidade e inspira a definição da missão, visão e valores da unidade, conforme será exposto em sequência.

## 2.4 Identidade estratégica: missão, visão e valores

A identidade estratégica da Audint foi formulada em conformidade com as Normas Internacionais para o Exercício Profissional da Auditoria Interna (IPPF), com o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental (MOT CGU, 2017) e com as deliberações do TCU aplicáveis às Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG).

A Figura 3 sintetiza os componentes da identidade institucional da Audint, definição, missão, visão, propósito, foco, valores, atributos e equipe. Para fins deste planejamento estratégico, os elementos com desdobramento direto em objetivos, indicadores e iniciativas são a missão, a visão e os valores, detalhados a seguir.

Figura 3: Identidade da Audint



Fonte: Elaboração própria.

A missão traduz o propósito fundamental da unidade: aprimorar a governança, a gestão de riscos e os controles internos da Ufersa por meio de avaliação e consultoria independentes, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais com independência, legalidade e eficiência. Essa formulação está alinhada ao mandato estabelecido pelo IPPF 2024 e operacionalizada pelo MOT CGU 2017, que orienta a atuação das UAIG para o fortalecimento desses três domínios nas entidades federais (MOT CGU, 2017, item 2.1). A visão projeta o

reconhecimento externo dessa atuação: ser referência em auditoria interna entre as Instituições Federais de Ensino, pela excelência técnica, metodológica e pelo compromisso com a legalidade.

Os valores (integridade, independência, objetividade, transparência, profissionalismo, confidencialidade, compromisso com a melhoria da gestão e responsabilidade institucional) estabelecem os parâmetros de conduta que sustentam tanto a missão quanto a visão, e são consistentes com os princípios éticos do IIA e com os atributos exigidos às UAIG pelo MOT CGU 2017. A consistência entre missão, visão e valores estabelece a base normativa e ética da Audint; a seção seguinte descreve como essa identidade se converte em entregas concretas para a Ufersa, por meio do modelo de negócio e da cadeia de valor da unidade.

### **3. COMO GERAMOS VALOR: MODELO DE NEGÓCIO E CADEIA DE VALOR**

A Audint é uma unidade de atividade meio cuja entrega de valor não se materializa em produtos ou serviços diretos à sociedade, mas no fortalecimento da capacidade institucional da Ufersa de atingir seus objetivos com legalidade, eficiência e transparência, entre outros princípios. Compreender como essa geração de valor ocorre exige explicitar dois elementos complementares: a lógica interna de operação da unidade, representada pelo modelo de negócio, e a sequência de atividades que transforma insumos em resultados concretos, representada pela cadeia de valor.

A base normativa dessa atuação está no art. 74 da Constituição Federal de 1988, que atribui ao sistema de controle interno a responsabilidade de avaliar os resultados da gestão orçamentária, financeira e patrimonial quanto à eficácia e eficiência e de apoiar o controle externo. No âmbito federal, essa competência é regulamentada pelo Decreto nº 3.591/2000, pelo MOT CGU 2017 e pelas normas IPPF do IIA. O modelo de negócio será abordado a seguir.

#### **3.1 Lógica de geração de valor: o modelo de negócio**

O modelo de negócio da Audint foi estruturado com base no *Business Model Canvas*, com adaptações ao contexto do setor público, onde a lógica de valor não é orientada por resultado financeiro, mas pela qualidade da governança e pela melhoria dos controles internos da instituição. Os nove componentes do modelo, rede de governança, atividades, recursos, proposta de valor, relacionamentos, canais, usuários e cidadãos, custos e receitas, foram reinterpretados à luz da missão da Audint e das exigências normativas aplicáveis às UAIG, priorizando a lógica de geração de valor público em substituição à lógica de mercado do modelo original.

A Figura 4 apresenta o modelo de negócio da Audint com o conteúdo de cada bloco.

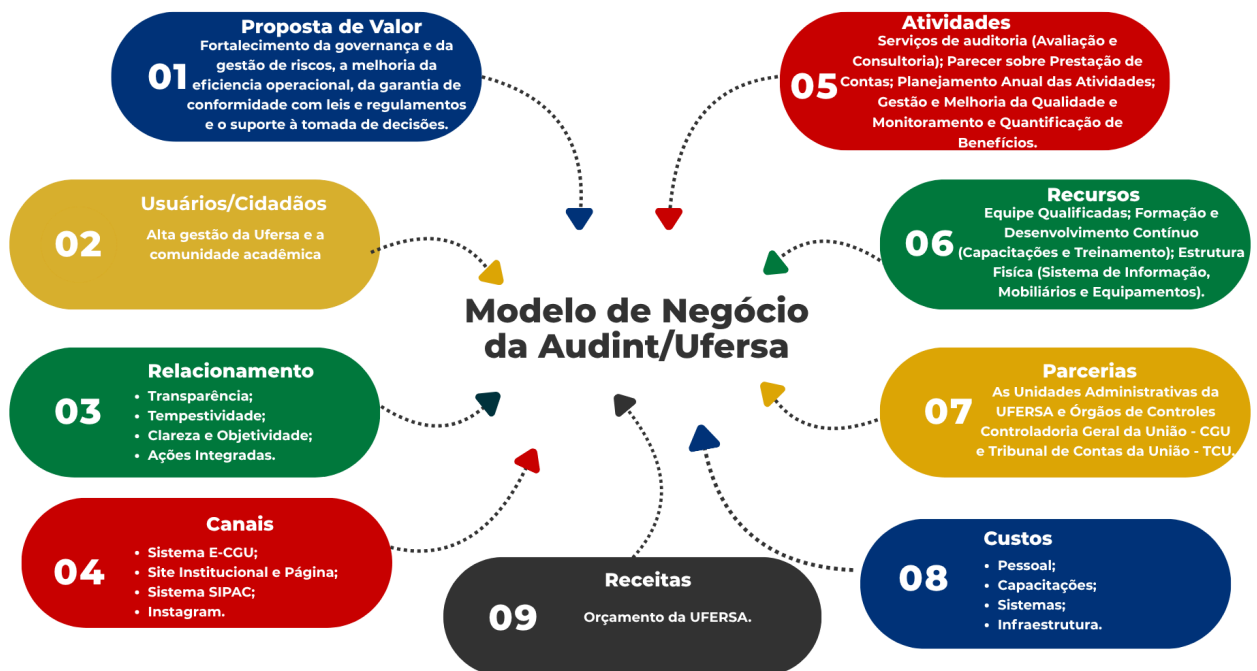
Figura 4: Construção do Modelo de Negócios da Audint

COMPONENTE	PERGUNTA NORTEADORA
REDE DE GOVERNANÇA	QUAIS SÃO OS ATORES QUE COMPOEM A REDE DE GOVERNANÇA E AJUDAM A COPRODUÇÃO DE VALOR PÚBLICO ?
ATIVIDADES	QUAIS SÃO AS ATIVIDADES ESSENCIAIS EXECUTADAS NA INSTITUIÇÃO QUE RESULTA EM PRODUTOS?
RECURSOS	QUAIS SÃO OS ATIVOS MATERIAIS E IMATERIAIS ESSENCIAIS PARA O FUNCIONAMENTO DAS ATIVIDADES DA INSTITUIÇÃO?
PROPOSTA DE VALOR	QUAIS SÃO OS COMPROMISSOS CONCRETOS POR MEIOS DE SERVIÇOS DA EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADES ENTREGUES A INSTITUIÇÃO ?
RELACIONAMENTOS	QUAIS SÃO OS INSTRUMENTOS QUE MODELAM O RELACIONAMENTO ENTRE AS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDER) ?
CANAIS	COMO O PRODUTO É DISPONIBILIZADO AOS USUÁRIOS/CIDADÃOS ?
USUÁRIOS/CIDADÃOS	QUAIS SÃO OS BENEFICIÁRIOS DIRETOS DOS PRODUTOS GERADOS ?
CUSTOS	QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS CUSTOS NECESSÁRIOS PARA EXECUTAR AS ATIVIDADES?
RECEITAS	QUAIS AS FONTES DE RECEITAS DA INSTITUIÇÃO?

Fonte: Elaboração própria, com base em Osterwalder e Pigneur (2010)<sup>1</sup>, adaptado ao setor público

A partir dessas perguntas norteadoras, a equipe da Audint construiu o modelo de negócio institucional, apresentado na Figura 5.

Figura 5: Modelo de Negócio da Audint



Fonte: elaboração própria.

<sup>1</sup> OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Amsterdam: Alan Smith, 2010

O modelo evidencia que a proposta de valor da Audint (fortalecimento da governança, da gestão de riscos e da eficiência operacional, com garantia de conformidade e suporte à tomada de decisões) é entregue por meio de serviços de auditoria e consultoria, orientação e prevenção na concretização dos riscos institucionais, planejamento anual e monitoramento de benefícios. Essa entrega depende de recursos humanos qualificados, com formação contínua, e de infraestrutura de sistemas e equipamentos. Os principais usuários são a alta gestão da Ufersa e a comunidade acadêmica, alcançados por canais institucionais como o Sistema e-CGU, os SIGs e o site da unidade. O relacionamento com essas partes é orientado pelos princípios de transparência, tempestividade, clareza e integração. As parcerias estratégicas com as unidades administrativas da Ufersa, a CGU e o TCU sustentam a legitimidade e a efetividade da atuação. Os custos concentram-se em pessoal, capacitações, sistemas e infraestrutura, integralmente cobertos pelo orçamento da Ufersa.

### **3.2 Como o valor se materializa: a cadeia de valor**

A cadeia de valor organiza os processos internos da Audint segundo sua contribuição para a geração e entrega de valor à Ufersa. Diferentemente do modelo de negócio, que descreve a lógica de operação da unidade, a cadeia de valor detalha a sequência e a interdependência entre os processos que transformam demandas institucionais em resultados concretos para a alta gestão e a comunidade acadêmica.

Para sua construção, os processos organizacionais foram categorizados em três grupos. O grupo de gerenciamento reúne os macroprocessos de gestão de planejamento, que inclui a elaboração do PAIN'T e do Planejamento Estratégico e gestão da qualidade (com a elaboração e implementação do PGMQ). Além disso, também inclui a gestão de resultado, responsável pela elaboração do RAIN'T e pela contabilização dos benefícios dos serviços de auditoria.

O grupo finalístico concentra os serviços de auditoria nas modalidades de avaliação e consultoria, que correspondem à entrega direta de valor aos usuários. Os serviços de avaliação podem ser do tipo Financeira, Conformidade ou Operacional. Por meio de consultorias, a auditoria visa, conforme MOT/2017, atuar também no fortalecimento da capacidade institucional da Ufersa, assessorando o desenho e o redesenho de programas e sistemas de gestão, apoiando a estruturação das primeira e segunda linhas de defesa, contribuindo para a adoção de metodologias de gestão de riscos e controles internos e promovendo a orientação e a capacitação das unidades auditadas.

O grupo de suporte abrange os processos de *accountability* responsabilidade fiscal, gerencial e programática na gestão dos recursos públicos e de gestão interna, voltada ao

alinhamento com os normativos dos órgãos de controle. A Figura 6 apresenta essa categorização.

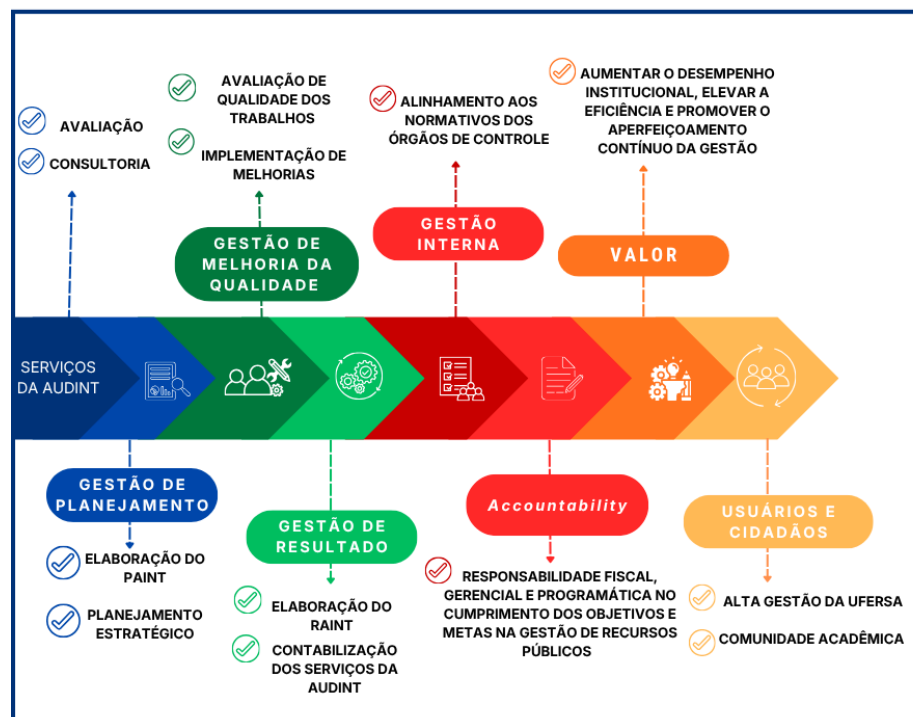
Figura 6: Grupos da cadeia de valor da Audint

GRUPO	MACROPROCESSO	PROCESSO
GERENCIAMENTO	Gestão de Planejamento	Elaborar do Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT)
		Elaborar o Planejamento Estratégico
	Gestão da Qualidade	Elaboração do Programa de Gestão e Melhoria Qualidade
		Implementação da Gestão e Melhoria da Qualidade
	Gestão de Resultados	Elaboração do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT)
		Contabilização dos benefícios dos serviços de auditoria
FINALÍSTICOS	Serviços de auditoria	Avaliação
		Consultoria
SUPORTE	Accountability	Responsabilidade fiscal, gerencial e programática na gestão dos recursos públicos
	Gestão Interna	Alinhamento aos normativos dos órgãos de controle

Fonte: elaboração própria.

A Figura 7 apresenta a cadeia de valor da Audint estruturada em quatro blocos interligados. O primeiro bloco, serviços da Audint, representa as demandas que ativam a atuação da unidade. O segundo bloco corresponde ao conjunto de atividades executadas internamente para sustentar e qualificar a entrega. O terceiro bloco explicita a responsabilidade fiscal, gerencial e programática no cumprimento dos objetivos e metas na gestão dos recursos públicos. O quarto bloco sintetiza o resultado esperado da atuação.

Figura 7: Cadeia de Valor da Audint/Ufersa



Fonte: Elaboração própria.

A cadeia de valor evidencia que a geração de valor pela Audint não resulta de uma atividade isolada, mas da integração entre processos de planejamento, execução, controle de qualidade e *accountability*. Os serviços finalísticos de avaliação e consultoria são o ponto de entrega direta ao usuário, mas sua efetividade depende da consistência dos processos de gerenciamento e suporte que os sustentam. Esse arranjo é coerente com o modelo de capacidade de auditoria interna (IA-CM), que reconhece a maturidade institucional de uma UAIG não apenas pela qualidade dos trabalhos executados, mas pela robustez dos processos que os estruturam, tema que será aprofundado no diagnóstico situacional apresentado no capítulo 4.

#### 4. ONDE ESTAMOS: diagnóstico situacional

O diagnóstico situacional da Audint foi construído a partir de dois instrumentos complementares: a análise do ambiente interno e externo, por meio da matriz SWOT, e a avaliação do nível de capacidade institucional, por meio do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM). Os dois instrumentos se reforçam mutuamente: a SWOT identifica os fatores que condicionam a atuação da unidade, e o IA-CM traduz esses fatores em um diagnóstico estruturado de maturidade, orientando as escolhas estratégicas para o período 2026-2030.

##### 4.1 Análise do ambiente interno e externo

A equipe da Audint mapeou os fatores internos e externos que incidem sobre suas atividades, organizados na matriz SWOT apresentada na Figura 4.

Figura 8: Análise Ambiental



Fonte: elaboração própria.

Em relação às **Forças**, a Audint dispõe de regulamento próprio com estrutura e atribuições definidas, alinhamento das auditorias aos riscos estratégicos institucionais, relacionamento colaborativo com as unidades auditadas e comunicação institucional efetiva. Somam-se a isso o comprometimento com a capacitação da equipe, o PGMQ em execução e o monitoramento sistemático das recomendações, indicadores de maturidade operacional consolidada.

No caso das **Fraquezas**, as principais fragilidades internas são os atrasos no cumprimento dos prazos de auditoria, o mapeamento de processos desatualizado, o uso ineficiente do sistema e-CGU e a insuficiência de expertise em auditorias financeiras. Acrescentam-se a ausência de planejamento estratégico formalizado e a infraestrutura inadequada, esta última de solução dependente da administração superior.

O ambiente externo oferece **Oportunidades**, como as capacitações estruturadas pelo TCU, CGU e ENAP, a possibilidade de validação no nível 2 do IA-CM pela Rede Qualifica, suporte técnico da supervisão da CGU e documentos padronizados que reduzem o esforço normativo interno. A possibilidade de requisitar profissional habilitado com conhecimentos específicos complementa esse conjunto favorável.

Ao mesmo tempo, o ambiente externo também traz **Ameaças**. Os principais riscos externos são a ingerência indevida na independência da unidade, os cortes orçamentários, a atribuição de atividades alheias ao escopo de auditoria e as mudanças normativas frequentes. O primeiro representa a ameaça de maior gravidade por comprometer diretamente o princípio que legitima a atividade de auditoria interna governamental, que é a independência.

A análise do ambiente institucional foi transposta para uma Matriz SWOT pontuada, na qual cada fator interno (força ou fraqueza) foi confrontado com cada fator externo (oportunidade ou ameaça) e avaliado segundo escala de correlação de quatro níveis: sem correlação (0), correlação fraca (1), correlação mediana (3) e forte correlação (9). A pontuação total de cada fator resultou da soma das correlações atribuídas, permitindo identificar o grau de relevância estratégica de cada elemento. O resultado evidenciou que todos os fatores analisados apresentaram correlação suficiente para justificar intervenção, o que levou à decisão de converter cada estratégia identificada em um objetivo a ser executado já a partir de 2026. A pontuação não determinou precedência temporal nem hierarquia de execução: serviu para demonstrar que nenhum fator poderia ser descartado sem prejuízo à capacidade operacional da unidade.

A análise do ambiente institucional foi conduzida tendo como referência os requisitos do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o atingimento do nível 2 de maturidade. Os fatores internos e externos foram identificados e avaliados à luz das Atividades

Essenciais Existentes e Institucionalizadas exigidas neste nível, de forma que as fraquezas mapeadas correspondem, em grande medida, a lacunas de institucionalização de práticas já existentes na unidade, e as oportunidades refletem os mecanismos disponíveis no sistema de controle interno federal para apoiar esse processo. Essa ancoragem no IA-CM assegura que o diagnóstico estratégico não se limite à percepção interna da equipe, mas esteja orientado por um padrão externo reconhecido de capacidade institucional para a atividade de auditoria interna governamental. A seguir, detalha-se os resultados da autoavaliação IA-CM.

#### 4.2 Avaliação da capacidade institucional: resultados do IA-CM

O Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) é uma ferramenta de planejamento estratégico que orienta o desenvolvimento organizado de unidades de auditoria interna do setor público. Estruturado em cinco níveis de maturidade, do nível 1 (Inicial) ao nível 5 (Otimizado), o modelo define, para cada nível, os macroprocessos-chave (KPAs) que devem ser implementados e institucionalizados para que o estágio correspondente seja considerado alcançado. O nível 2, denominado Infraestrutura, caracteriza-se pelo estabelecimento de práticas e procedimentos de auditoria sustentáveis e repetíveis, com destaque para a auditoria de conformidade, o planejamento baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas, o desenvolvimento profissional individual e a estruturação de práticas profissionais e de processos. Os níveis são detalhados da Figura 5.

Figura 9: Níveis de Capacidade do Modelo IA-CM



Fonte: CGU.

A Audint realizou autoavaliação com base na planilha e no roteiro disponibilizados pela CGU no âmbito do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade. A avaliação foi conduzida pelos próprios auditores e os resultados foram consolidados e validados internamente pela chefia da unidade.

**Figura 10: Nível de institucionalização e existência dos KPAs**

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										

Fonte: planilha de autoavaliação disponibilizada pela CGU.

Com base na autoavaliação realizada, exposta na Figura 6, a Audint encontra-se atualmente classificada no nível 1 (Inicial) do IA-CM, com contemplação considerável dos requisitos do nível 2. Os objetivos estratégicos estabelecidos neste planejamento foram definidos à luz dos KPAs do nível 2 ainda não integralmente institucionalizados, de modo que sua implementação completa proporcionará, como resultado agregado, o atingimento desse nível de maturidade. Optou-se por não estabelecer o nível 2 como meta isolada, mas por traduzir seus requisitos em objetivos concretos e mensuráveis, com indicadores, metas anuais e responsáveis definidos, assegurando que o avanço de capacidade decorra da melhoria efetiva dos processos e não do preenchimento formal de um instrumento de avaliação. A validação por unidade independente, etapa prevista na metodologia, será realizada em momento posterior, após a conclusão das ações de melhoria em curso.

Com base no diagnóstico produzido pela Matriz SWOT e pela autoavaliação do IA-CM, o presente planejamento estabelece a estratégia de melhoria da unidade para o ciclo 2026-2030, traduzida em objetivos estratégicos organizados por perspectiva, com indicadores, metas anuais e ações definidas. Esse é o tema do próximo capítulo.

## 5. PARA ONDE VAMOS: ESTRATÉGIA 2026-2030

A estratégia da Audint para o ciclo 2026-2030 foi formulada a partir do diagnóstico produzido pela Matriz SWOT e pela autoavaliação do IA-CM, mas se insere em um horizonte mais amplo do que o aprimoramento interno da unidade. A auditoria interna existe para agregar valor à instituição que serve, e é a partir dessa premissa que os objetivos estratégicos da Audint foram definidos. O planejamento institucional da Ufersa forneceu os subsídios diretos para essa definição: os objetivos da unidade foram concebidos de modo a contribuir para o que a própria

universidade identificou como estratégico, assegurando que a atuação da Audint seja coerente com as prioridades institucionais e perceptível como parte integrante da estratégia da Ufersa.

### 5.1 Alinhamento com o planejamento institucional

O Mapa Estratégico da Ufersa estrutura os objetivos institucionais em três perspectivas interdependentes. Na perspectiva Sociedade, concentram-se os objetivos finalísticos da universidade: aprimorar a formação discente, fortalecer a pesquisa e a inovação institucional, e aprimorar e fortalecer a extensão e a cultura. Os objetivos expressam o compromisso da Ufersa com sua missão de produzir e difundir conhecimento voltado ao desenvolvimento sustentável da região e à formação de cidadãos. A perspectiva de Processos Internos reúne os objetivos de suporte à entrega: aprimorar a governança e a gestão, consolidar/ampliar a infraestrutura, contribuir para a permanência estudantil e consolidar/ampliar a internacionalização.

Por fim, a perspectiva Aprendizagem e Crescimento sustenta as demais ao focar no desenvolvimento das condições organizacionais necessárias: aprimorar a política de desenvolvimento de pessoas, promover a qualidade de vida no trabalho e fortalecer a comunicação institucional. Essa arquitetura reflete a lógica do *Balanced Scorecard*, segundo a qual a capacidade de aprender e crescer sustenta a qualidade dos processos internos, que por sua vez viabiliza a entrega de valor à sociedade, conforme a Figura 7 ilustra:

Figura 11: Mapa Estratégico Ufersa



Fonte: PDI 2026-2030

No âmbito desse mapa, a atividade de auditoria interna integra a função de governança da

Ufersa, inserida na perspectiva de Processos Internos, no macroprocesso de controle interno. Essa posição reflete o papel da Audint como instância de avaliação independente que contribui para a melhoria da governança, da gestão de riscos e dos controles internos da instituição, em alinhamento com os objetivos estratégicos de aprimorar a governança e a gestão e consolidar a infraestrutura organizacional.

A partir desse alinhamento, os objetivos estratégicos da Audint foram organizados em quatro perspectivas adaptadas à realidade da auditoria interna governamental: Valor para a Instituição, Comunidade Acadêmica, Processos Internos e Capacitação. Cada perspectiva agrupa objetivos que, em conjunto, respondem às fragilidades identificadas no diagnóstico, aproveitam as oportunidades do ambiente externo e contribuem para o posicionamento da Audint como unidade de auditoria interna capaz, independente e orientada a resultados institucionais.

## 5.2 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos da Audint para o ciclo 2026-2030 estão organizados em quatro perspectivas. Para cada objetivo é apresentado o enunciado. Todos os objetivos enumerados são resultado do diagnóstico feito na Matriz SWOT. No caso das fraquezas, desenhou-se objetivos que iriam mitigá-las. Em relação às forças, os objetivos visam aprimorar boas práticas já realizadas. As fichas técnicas completas, com indicador, descrição, fórmula de cálculo, temporalidade, polaridade e referência de análise, constam do Anexo I deste documento.

### Quadro 1 - Objetivos estratégicos da perspectiva da valor para instituição

<b>Perspectiva: VALOR PARA A INSTITUIÇÃO</b>
<b>Objetivo 1</b> Formalizar e documentar a metodologia de priorização de riscos utilizada na elaboração do PAINT.
<b>Objetivo 2</b> Aprimorar a qualidade e a tempestividade do monitoramento das recomendações de auditoria em dois ciclos de monitoramento anual.
<b>Objetivo 3</b> Assegurar a institucionalização do PGMQ com a emissão anual de dois relatórios de qualidade da atividade de auditoria interna governamental.

Fonte: elaboração própria.

### Quadro 2 - Objetivos estratégicos da perspectiva da comunidade acadêmica

<b>Perspectiva: COMUNIDADE ACADÊMICA</b>
--

**Objetivo 4**

Ampliar a compreensão das unidades auditadas sobre o papel da auditoria interna realizando 2 ações anuais de divulgação.

**Objetivo 5**

Institucionalizar o mecanismo de consulta anual à comunidade acadêmica como etapa formal do ciclo de planejamento das auditorias.

Fonte: elaboração própria.

**Quadro 3 - Objetivos estratégicos da perspectiva de processos internos**

**Perspectiva: PROCESSOS INTERNOS**

**Objetivo 6**

Assegurar a qualidade técnica dos trabalhos de auditoria por meio de supervisão sistemática e evidenciada em todos os trabalhos.

**Objetivo 7**

Planejar, executar, monitorar e avaliar o planejamento estratégico da unidade para o período de 4 anos.

**Objetivo 8**

Atualizar e revisar todos os 7 processos mapeados da unidade.

**Objetivo 9**

Realizar todas as etapas das auditorias no sistema e-CGU.

**Objetivo 10**

Pleitear à Alta Gestão a infraestrutura adequada para unidade.

**Objetivo 11**

Revisar Estatuto da unidade.

**Objetivo 12**

Implementar um cronograma de execução de auditoria para cada trabalho.

Fonte: elaboração própria.

**Quadro 4 - Objetivos estratégicos da perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento**

**Perspectiva: Aprendizagem e Desenvolvimento**

**Objetivo 13**

Capacitar toda a equipe para execução de auditorias financeiras.

**Objetivo 14**

Executar todas as capacitações previstas no PAINT

Fonte: elaboração própria.

## 6. COMO CHEGAREMOS LÁ: RECURSOS E MONITORAMENTO

A estratégia definida para o ciclo 2026-2030 exige não apenas clareza sobre os objetivos a alcançar, mas também transparência sobre os recursos disponíveis para sua execução e sobre a sistemática que garantirá o acompanhamento dos resultados ao longo do período.

### 6.1 Recursos

A Audint é composta por duas auditoras internas governamentais, dois contadores e um estagiário. A equipe, embora reduzida, possui formação e competências complementares que sustentam a execução dos trabalhos de auditoria e o atendimento às demandas da alta gestão. Os sistemas utilizados no suporte às atividades são o e-CGU, os SIGs e o correio eletrônico institucional.

No que se refere à infraestrutura física, a unidade dispõe de sala própria, mas sem espaço específico para atendimento externo. Em razão do volume de reuniões com servidores das unidades auditadas e com a alta gestão, o fluxo de trabalho interno é frequentemente interrompido, comprometendo a concentração da equipe. Esse ponto foi identificado como fraqueza no diagnóstico estratégico e é objeto do Objetivo 10 deste planejamento, cujo encaminhamento depende de decisão da administração superior.

Além dos trabalhos planejados no PAINT, selecionados com base em riscos institucionais, a Audint atende demandas da alta gestão por solicitação, o que exige capacidade de resposta fora do ciclo regular de planejamento. Essa característica deve ser considerada na gestão da capacidade operacional da equipe ao longo do ciclo.

Ao final do ciclo 2026-2030, espera-se que a Audint tenha entregue os seguintes resultados: a) Trabalhos de auditoria executados com base em riscos institucionais, com supervisão formalizada e dentro dos prazos planejados; b) Recomendações monitoradas com sistemática consolidada, com registro atualizado no e-CGU e resposta tempestiva das unidades auditadas; c) Equipe com capacidade técnica ampliada, especialmente em auditorias financeiras; d) Processos internos documentados, planejamento estratégico implementado e PGMQ com avaliações periódicas formalizadas; e) Mecanismo de consulta à comunidade acadêmica institucionalizado como etapa regular do ciclo de planejamento das auditorias.

### 6.2 Sistemática de monitoramento e avaliação

O monitoramento dos objetivos e indicadores deste planejamento será realizado em dois ciclos anuais. Cada ciclo compreende reuniões com as unidades monitoradas, atualização do *dashboard* de monitoramento das recomendações e emissão de relatório de monitoramento, que

será pautado no Conselho de Administração (CONSAD). Os resultados também serão publicados no site institucional da Audint, assegurando transparência e acesso amplo às partes interessadas.

Ao final de cada exercício, a equipe realizará avaliação dos indicadores estratégicos deste planejamento, verificando o grau de atingimento das metas anuais e adotando as medidas corretivas necessárias. Essa avaliação anual subsidiará a revisão do planejamento sempre que mudanças no ambiente institucional ou nos recursos disponíveis demandarem ajustes na estratégia ou nas metas definidas.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente Planejamento Estratégico da Audint para o ciclo 2026-2030 representa um marco na trajetória da unidade: é o primeiro instrumento formal de direção estratégica a médio prazo elaborado pela Auditoria Interna da Ufersa, construído a partir de um diagnóstico rigoroso do ambiente institucional e orientado por padrões internacionais de capacidade para a atividade de auditoria interna governamental.

A escolha por organizar os objetivos em perspectivas inspiradas no Balanced Scorecard reflete a compreensão de que o desenvolvimento da Audint é multidimensional: não basta aprimorar processos internos se a equipe não estiver capacitada; não basta gerar recomendações de qualidade se as unidades auditadas não compreenderem o papel da auditoria interna; e nenhum desses esforços terá valor duradouro se não contribuir efetivamente para a governança da Ufersa.

A Audint assume com este documento um compromisso público com a alta gestão da Ufersa: o de atuar com independência, objetividade e rigor técnico, oferecendo subsídios confiáveis para a tomada de decisão e para o fortalecimento dos controles internos da instituição. Assume igualmente um compromisso com a comunidade acadêmica: o de planejar suas atividades de forma transparente, incorporando as demandas e percepções da comunidade no ciclo de planejamento das auditorias e divulgando seus resultados de forma acessível.

**Maria Teodora Rocha Maia do Amaral**  
*Auditores-Chefe*

**APÊNDICE I**

**Fichas Técnicas dos Objetivos Estratégicos – Audint/Ufersa 2026-2030**

**Perspectiva: VALOR PARA A INSTITUIÇÃO**

<b>Objetivo 1</b> <b>Formalizar e documentar a metodologia de priorização de riscos utilizada na elaboração do PAINT.</b>					
<b>Indicador</b>	Situação da metodologia de priorização de riscos do PAINT (não documentada / documentada / aprovada / institucionalizada).				
<b>Descrição do indicador</b>	Mede o grau de institucionalização da metodologia de priorização de riscos já utilizada na prática pela Audint na elaboração do PAINT. A distinção entre fazer e institucionalizar é central no IA-CM: a metodologia existe em nível operacional, mas ainda não está formalmente documentada, aprovada e acessível como instrumento normativo interno da unidade. O indicador acompanha o ciclo de institucionalização: 0 = não documentada; 1 = documentada em versão preliminar; 2 = aprovada pela chefia e publicada internamente; 3 = institucionalizada, aplicada e revisada periodicamente.				
<b>Temporalidade</b>	Anual.				
<b>Polaridade</b>	Quanto maior o estágio, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	Nível 0 – metodologia aplicada na prática, porém não documentada formalmente (2025).				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Escala de institucionalização: 0% = Não documentada   20% = Documentada (versão preliminar)   50% = Aprovada e publicada internamente   75% = Institucionalizada   100% = Revisada.				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	20%	50%	75%	100%	100%

<b>Objetivo 2</b> <b>Aprimorar a qualidade e a tempestividade do monitoramento das recomendações de auditoria em dois ciclos de monitoramento anual.</b>	
<i>Indicador de processo</i>	
<b>Indicador</b>	Situação da cartilha de monitoramento de recomendações de auditoria.
<b>Descrição do indicador</b>	Acompanha o ciclo de institucionalização do instrumento normativo que padroniza o processo de monitoramento das recomendações da Audint. Escala: 0 = não elaborada; 1 = elaborada em versão preliminar; 2 = aprovada e publicada internamente; 3 = aplicada e revisada periodicamente.

<b>Temporalidade</b>	Anual.				
<b>Polaridade</b>	Quanto maior o estágio, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	Nível 0 – cartilha não elaborada (2025).				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Escala de institucionalização: 0% = Não documentada   20%= Documentada (versão preliminar)   50% = Aprovada e publicada internamente   75% = Institucionalizada   100% = Revisada.				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	20%	50%	75%	100%	100%
<i>Indicador de resultado</i>					
<b>Indicador</b>	Percentual de ciclos de monitoramento efetivados tempestivamente.				
<b>Descrição do indicador</b>	Mede o cumprimento dos prazos internos de monitoramento definidos na Cartilha de Monitoramento da UAIG. Considera-se ciclo tempestivo aquele em que o contato formal com a unidade auditada, o registro da resposta e a atualização do dashboard ocorrem dentro do intervalo previsto. Com dois ciclos anuais estabelecidos, o indicador apura, semestralmente, se cada ciclo foi executado conforme o cronograma institucional. Reflete a disciplina processual da UAIG no acompanhamento das recomendações emitidas.				
<b>Temporalidade</b>	Semestral.				
<b>Polaridade</b>	Quanto maior, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	Primeiro exercício de medição formal após publicação da Cartilha de Monitoramento.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$(N^{\circ} \text{ de ciclos de monitoramento realizados no prazo} / \text{Total de ciclos de monitoramento previstos no período}) \times 100$				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	50%	100%	100%	100%	100%

### Objetivo 3

**Assegurar a institucionalização do PGMQ com a emissão anual de dois relatórios de qualidade da atividade de auditoria interna governamental.**

<b>Indicador</b>	Número de relatórios do PGMQ emitidos no exercício.
<b>Descrição do indicador</b>	Mede a regularidade da avaliação interna da qualidade da Audint por meio da emissão dos relatórios do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade, em conformidade com as normas IIA/IPPF e o MOT CGU 2017.
<b>Temporalidade</b>	Anual.

<b>Polaridade</b>	Quanto maior, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	0 relatórios emitidos com periodicidade definida (2025).				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Contagem de relatórios do PGMQ formalmente emitidos no exercício.				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	1	2	2	2	2

**Perspectiva: COMUNIDADE ACADÊMICA**

**Objetivo 4**

**Ampliar a compreensão das unidades auditadas sobre o papel da auditoria interna realizando 2 ações anuais de divulgação.**

<b>Indicador</b>	Número de ações de divulgação da cultura de controles internos realizadas no exercício.				
<b>Descrição do indicador</b>	Mede o esforço da Audint em promover a cultura de controles internos junto às unidades auditadas, fortalecendo o relacionamento colaborativo e a receptividade às recomendações de auditoria.				
<b>Temporalidade</b>	Anual.				
<b>Polaridade</b>	Quanto maior, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	0 ações formalizadas de divulgação cultural (2025).				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Contagem de ações de divulgação (eventos, comunicados, materiais) formalmente registradas no exercício.				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	1	1	2	2	2

**Objetivo 5**

**Institucionalizar o mecanismo de consulta anual à comunidade acadêmica como etapa formal do ciclo de planejamento das auditorias.**

<b>Indicador</b>	Situação do procedimento de consulta à comunidade acadêmica.				
<b>Descrição do indicador</b>	Acompanha o ciclo de institucionalização do mecanismo de consulta já praticado pela Audint. A consulta ocorreu em 2026 com compartilhamento, publicação de relatório e incorporação do tema mais votado, mas sem procedimento formal documentado. Escala: 0 = não documentado; 1 = documentado em versão preliminar; 2 = aprovado e publicado internamente; 3 = institucionalizado com				

	avaliação periódica dos resultados.				
<b>Temporalidade</b>	Anual.				
<b>Polaridade</b>	Quanto maior o estágio, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	Nível 0 – consulta realizada na prática em 2025, sem procedimento formalmente documentado.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Escala de institucionalização: 0% = Não documentada   20%= Documentada (versão preliminar)   50% = Aprovada e publicada internamente   75% = Institucionalizada   100% = Revisada.				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	20%	50%	75%	100%	100%

**Perspectiva: PROCESSOS INTERNOS**

**Objetivo 6**

**Assegurar a qualidade técnica dos trabalhos de auditoria por meio de supervisão sistemática e evidenciada em todos os trabalhos.**

<b>Indicador</b>	Percentual de trabalhos de auditoria com supervisão formalmente registrada.				
<b>Descrição do indicador</b>	Mede a proporção de trabalhos de auditoria que possuem registro formal de supervisão, em conformidade com o Standard 2340 das normas IIA/IPPF e os requisitos do PGMQ da Audint.				
<b>Temporalidade</b>	Anual.				
<b>Polaridade</b>	Quanto maior, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	Supervisão realizada sem rotina formalizada e sem registro sistemático (2025).				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$(\text{N}^\circ \text{ de trabalhos com supervisão formalmente registrada} / \text{Total de trabalhos executados}) \times 100$				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	50%	70%	85%	100%	100%

**Objetivo 7**

**Planejar, executar, monitorar e avaliar o planejamento estratégico da unidade para o período de 4 anos.**

<b>Indicador</b>	Situação do Planejamento Estratégico da Audint 2026-2030 (elaborado / publicado / implementado).
------------------	--

<b>Descrição do indicador</b>	Acompanha o grau de avanço do Planejamento Estratégico da unidade ao longo do seu ciclo de vida, desde a elaboração até o monitoramento sistemático. O indicador é apurado pelo percentual de etapas formalmente concluídas em relação ao total de etapas previstas. A partir de 2028, com todas as etapas concluídas, o indicador cumpre função de verificação de continuidade, confirmando que o monitoramento estratégico não foi descontinuado.				
<b>Temporalidade</b>	Anual.				
<b>Polaridade</b>	Quanto maior o avanço no ciclo, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	Planejamento estratégico inexistente (2025).				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Escala de maturidade com cinco níveis cumulativos: 0% = inexistente; 20% = em elaboração, com equipe designada e cronograma definido; 50% = elaborado e publicado por instrumento normativo próprio; 75% = em implementação, com iniciativas em execução e indicadores sendo apurados; 100% = implementado e monitorado, com ciclos de revisão realizados e resultados reportados no RAIN.T.				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	50%	75%	100%	100%	100%

### Objetivo 8

**Atualizar e revisar todos os 7 processos mapeados da unidade.**

<b>Indicador</b>	Percentual de processos da unidade mapeados e atualizados.				
<b>Descrição do indicador</b>	Mede o grau de documentação e atualização dos processos de trabalho da Audint, sustentando a padronização, a continuidade operacional e a melhoria contínua.				
<b>Temporalidade</b>	Anual.				
<b>Polaridade</b>	Quanto maior, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	Mapeamento desatualizado – percentual de processos documentados a apurar (2025).				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$(N^{\circ} \text{ de processos mapeados e atualizados} / \text{Total de processos identificados}) \times 100$				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	20%	50%	75%	100%	100%

### Objetivo 9

**Realizar todas as etapas das auditorias no sistema e-CGU.**

<b>Indicador</b>	Percentual de ações de auditoria com registro completo e atualizado no sistema e-CGU.				
<b>Descrição do indicador</b>	Mede a completude e a tempestividade do uso do sistema corporativo e-CGU pela equipe da Audint, assegurando a integridade e a rastreabilidade das informações.				
<b>Temporalidade</b>	Semestral.				
<b>Polaridade</b>	Quanto maior, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	Uso inconsistente do sistema – percentual de registros completos a apurar (2025).				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$(N^{\circ} \text{ de ações com registro completo e atualizado no e-CGU} / \text{Total de ações do período}) \times 100$				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	60%	75%	85%	95%	100%

**Objetivo 10**

**Pleitear à Alta Gestão a infraestrutura adequada para unidade.**

<b>Indicador</b>	Situação do pleito formal de infraestrutura (não iniciado / elaborado / encaminhado / respondido).				
<b>Descrição do indicador</b>	Acompanha o ciclo do pleito formal de adequação da infraestrutura física da Audint, monitorando a elaboração, o encaminhamento e a resposta da administração superior. A execução da melhoria é responsabilidade de unidade externa.				
<b>Temporalidade</b>	Anual.				
<b>Polaridade</b>	Quanto maior o avanço no ciclo, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	Pleito não formalizado (2025).				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Estágio atingido: 20% = Elaborado; 50% = Encaminhado; 75% = Respondido; 100% = Atendido.				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	20%	50%	75%	75%	100%

△ *Objetivo de advocacy: a execução da melhoria é responsabilidade de unidade externa à Audint.*

**Objetivo 11**

**Revisar Estatuto da Unidade.**

<b>Indicador</b>	Situação da revisão do Estatuto da Audint (não iniciada / em elaboração / aprovada / institucionalizada).				
------------------	---	--	--	--	--

<b>Descrição do indicador</b>	Acompanha o ciclo de revisão do instrumento normativo interno que define a estrutura, as atribuições, a independência e as competências da Audint. O indicador mede o grau de avanço desde a ausência de revisão formal até a aprovação e publicação do texto atualizado por instrumento normativo próprio.				
<b>Temporalidade</b>	Anual.				
<b>Polaridade</b>	Quanto maior o estágio, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	Nível 0 — Estatuto vigente sem revisão formal registrada (2025).				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Escala de institucionalização: 0% = Não iniciada   20% = Em elaboração (minuta em desenvolvimento)   50% = Aprovada e publicada por instrumento normativo próprio   75% = Institucionalizada, com revisões periódicas previstas   100% = Revisada e atualizada conforme ciclo definido.				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	20%	50%	75%	100%	100%

**Objetivo 12**

**Implementar um cronograma de execução de auditoria para cada trabalho.**

<b>Indicador</b>	Percentual de trabalhos de auditoria concluídos dentro do prazo planejado.				
<b>Descrição do indicador</b>	Mede a eficiência da Audint no cumprimento dos prazos estabelecidos no PAINT, como resultado combinado de supervisão estruturada e desenvolvimento de competências de gestão do tempo da equipe.				
<b>Temporalidade</b>	Anual.				
<b>Polaridade</b>	Quanto maior, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	Atrasos recorrentes – percentual de cumprimento de prazos a apurar (2025).				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$(\text{N}^\circ \text{ de trabalhos concluídos no prazo} / \text{Total de trabalhos planejados no PAINT}) \times 100$				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	50%	75%	100%	100%	100%

**Perspectiva: APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO**

**Objetivo 13**

**Capacitar toda a equipe para execução de auditorias financeiras.**

<b>Indicador</b>	Número de servidores da Audint com capacitação formal em auditoria financeira concluída.				
<b>Descrição do indicador</b>	Mede o desenvolvimento da competência técnica da equipe para execução de auditorias financeiras, em conformidade com as normas IIA/IPPF e os critérios de capacidade do IA-CM.				
<b>Temporalidade</b>	Anual.				
<b>Polaridade</b>	Quanto maior, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	0 servidores com capacitação formal em auditoria financeira (2025).				
<b>Fórmula de cálculo</b>	Contagem de servidores com capacitação formal em auditoria financeira concluída (com certificado ou declaração).				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	1	2	3	4	5

**Objetivo 14**

**Executar todas as capacitações previstas no PAIN'T**

<b>Indicador</b>	Percentual de ações de capacitação previstas no PAIN'T executadas no exercício.				
<b>Descrição do indicador</b>	Mede a efetividade da Audint na execução das ações de capacitação planejadas, assegurando o desenvolvimento contínuo da equipe com foco nas competências definidas pelo PGMQ e pelo IA-CM.				
<b>Temporalidade</b>	Anual.				
<b>Polaridade</b>	Quanto maior, melhor.				
<b>Referência de análise</b>	Capacitações realizadas sem alinhamento sistemático ao PAIN'T (2025).				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$(\text{N}^\circ \text{ de ações de capacitação executadas} / \text{Total de ações previstas no PAIN'T}) \times 100$				
<b>Metas</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	60%	70%	80%	90%	100%